

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

**RIMA RAKITIENĖ
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PROGRAMA**

**VIDAUS KOMUNIKACIJŲ AUDITAS ŠVENČIONIŲ RAJONO
SOCIALINIŲ PASLAUGŲ CENTRE**

Magistro baigiamasis darbas

**Darbo vadovas –
Doc. JONAS JAGMINAS**

Vilnius, 2006

TURINYS

puslapis

ĮVADAS.....	4
1. KOMUNIKACIJOS TEORIJA IR PRAKTIKA ORGANIZACIJOJE.....	7
1.1. Komunikacijos sąvoka, procesai ir juos įtakojantys veiksniai bei funkcijos.....	7
1.2. Išorinė komunikacija, jos samprata. Ryšių su visuomene vieta organizacijoje.....	11
1.3. Vidinė komunikacija, jos samprata ir svarba. Komunikacijos strategija – viena iš prielaidų efektyviai komunikacijai organizacijoje.....	13
1.4. Komunikacijų auditas.....	17
1.4.1. Vidaus auditas, sąvokos, principai, tikslai.....	17
1.4.2. Komunikacijos audito įgyvendinimo pakopos.....	21
1.4.3. Tinkamiausio audito metodo parinkimas.....	23
1.4.4. Organizacijos paruošimas auditui.....	26
1.4.5. Duomenų rinkimas ir jų analizė.....	27
1.4.6. Komunikacijos audito nauda organizacijai.....	28
1.4.7. Komunikacijos praktikos tyrimo kliūtys ir struktūriniai įgyvendinimo barjerai.....	29
1.5. Audituojamos įstaigos - Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centro apibūdinimas.....	34
1.5.1. Bendra informacija.....	34
1.5.2. Įstaigos veiklos apibūdinimas.....	35
1.5.3. Klientai ir personalas.....	37
2. ŠVENČIONIŲ RAJONO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ CENTRO VIDAUS KOMUNIKACIJŲ TYRIMO METODAS.....	38
2.1. Tiriamieji.....	38
2.2. Duomenų rinkimas.....	38
2.3. Duomenų apdorojimas.....	43
3. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS.....	44
3.1. Anketos A dalies rezultatai.....	44
3.2. Anketos B dalies rezultatai.....	47
3.3. Anketos C dalies rezultatai.....	53
3.4. Anketos D dalies rezultatai.....	57
3.5. Anketos D dalies rezultatai.....	59
3.6. Rezultatų aptarimas.....	60

4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	62
4.1. Išvados.....	62
4.2. Rekomendacijos.....	63
LITERATŪROS SAŖAŠAS.....	64
SANTRAUKA.....	67
SUMMARY.....	68
PRIEDAI.....	69

IVADAS

Komunikacijos procesai organizacijoje yra vienas iš svarbiausių veiksnių sąlygojančių jos sėkmingą veiklą, pripažinimą bei įvaizdį.

Organizacijos, kurios prastai komunikuoja, gali būti prilygintos teatro pjesei, kurioje niekas nežino, kokį vaidmenį jis atlieka ir nuolat kalba ne tuos žodžius, dažnai nutraukdamas kitus atlikėjus. Publika visiškai ignoruojama arba netgi ižeidinėjama.

Nagrinęjant komunikacijos procesus organizacijoje, pastebėta, kad išorinė ir vidinė komunikacijų aplinka kasdien tampa vis greičiau besikeičianti ir sudėtinga, vadovai stengiasi ieškoti naujų būdų, leidžiančių jiems dar sėkmingiau konkuruoti su aplinka, gerinti įmonės įvaizdį, didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pastaraisiais metais buvo suformuluota daugybė naujų vadovavimo būdų. Dalis vadovavimo buvo sėkminga, kita dalis pateko į aklavietę ir buvo greitai užmiršta. Bendras visų naujų vadovavimo teorijų bruožas – poreikio vadovauti kaip galima sistemingiau ir tiksliau, pabrėžimas. Vadovai dabar turi turėti didesnę kiekį kokybiškos informacijos nei anksčiau, kadangi klaidos dabar gali padaryti žymiai didesnę žalą.

Todėl tiriant komunikacijos procesus organizacijoje, pagalbą vadovui gali suteikti vidaus auditas, kurį dar būtų galima pavadinti komunikacijų auditu. Komunikacijų auditas – pirmas žingsnis link teisingų sprendimų darymo. Tai nuoseklus ir sistemingas organizacijos komunikacijos įvertinimas, kuriuo siekiama nustatyti, kas funkcionuoja nepriekaištingai, o ką reikėtų patobulinti. Komunikacijos auditas neapčiuopiamą paverčia apčiuopiamu, komunikacijos problemas stumia aukštyn į vadovų darbotvarkę bei akivaizdžiai gerina organizacijos efektyvumą konkurencinėje rinkoje.

Vakarų šalyse vidaus auditas, tiriantis komunikacijos procesus, yra gerai žinomas ir plačiai taikomas kompanijų darbui gerinti, įvaizdžiui stiprinti, darbuotojų lojalumui didinti. Jo vykdymas nėra sudėtingas, nes galima remtis įvairia praktika. Lietuvoje šis reiškinys yra dar naujas, turintis labai mažai praktinių pavyzdžių.

Šio darbo temą autorė pasirinko todėl, kad pati yra įstaigos vadovė. Šiai įstaigai vadovauja nuo 1995 m., bet nei karto anksčiau nėra aiškinusi ar komunikacija organizacijoje yra efektyvi. Manome, kad tai reikėtų kiekvienam vadovui daryti nuolat, nes kiekvienam vadovui efektyvi komunikacija svarbi dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, komunikacija – tai bendra valdymo proceso jungtis. Vadovai kuria planus bendraudami su savo pavaldiniais organizacijoje ir organizuoja tų planų įgyvendinimą, kalbėdamiesi su jais kaip geriau paskirstyti valdžią ir atlikti darbus. Motyvacijos politika, lyderiavimas bei komandinis darbas skatina veikti ir sistemingai keistis informacija. Komunikacija labai svarbi ir organizacijos darbo kontrolei.

Vadovai iš tiesų nemažai laiko skiria komunikacijai. Atlikti tyrimai rodo, kad vidurinio ir aukščiausiojo lygio vadovai niekieno netrukdomi gali dirbti pusę valandos ar kiek daugiau tik vieną kartą per dvi dienas. Iš tikrųjų jiems tenka daug bendrauti su pavaldiniais, klientais, viršininkais, kolegomis tiesiogiai, telefonu, ar elektroninio ryšio priemonėmis.

Šio tyrimo tikslas - išsiaiškinti komunikacijos problemas Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centre ir pateikti išvadas bei pasiūlymus kurie pagerintų komunikavimo ir pačios įstaigos veiklą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti informavimo ir komunikacijos kokybę įstaigoje.
2. Išsiaiškinti, kaip įstaigos darbuotojai vertina skirtingas vidaus komunikacijos priemones.
3. Nustatyti darbuotojų pasitenkinimą vidinės komunikacijos procesais, informavimu.
4. Įvertinti įstaigos atmosferą.
5. Nustatyti kas labiausiai įtakoja vidaus komunikavimo kokybę įstaigoje ir pateikti pasiūlymus kaip ją galima pagerinti.

Iškeltos hipotezės:

1. Dauguma darbuotojų teigiamai vertina informacijos ir vidaus komunikacijos procesą įstaigoje.
2. Dauguma darbuotojų jaučia pasitenkinimą darbu, pačia organizacija.
3. Daugiausiai darbui reikalingos informacijos darbuotojai dabar gauna personalinės komunikacijos pagalba, o ateityje norėtų gauti technologinėmis vidaus komunikacijos priemonėmis.
4. Vidaus komunikacijos proceso vertinimui įtakos turi darbuotojų išsilavinimas, darbo stažas įstaigoje bei padalinių darbo specifiška.

Atliekant auditą reikėjo susidaryti planą - audito struktūrą. Auditas buvo suskirstytas į aštuonis žingsnius:

1 žingsnis: *Aktyvių komunikacijos priemonių vertinimas*. Šiuo žingsniu nustatėme, ar organizacijos darbuotojai pakankamai domisi organizacija ir pakankamai žino apie ją, ar pritaria struktūrai, veiklai ir pan.

2 žingsnis: *Pasyvių komunikacijos priemonių vertinimas*. Šiuo žingsniu nustatėme pasyvias komunikacijos priemones: organizacijos patalpas, kaip darbuotojai vertina savo pareigų pavadinimą ir kt.

3 žingsnis: *Informavimas ir komunikacija. Bendravimas. Kaip darbuotojai vertina savo darbą ir savo padėtį organizacijoje*. Šiuo žingsniu nustatėme, ar darbuotojai pakankamai informuoti apie esamus pokyčius organizacijoje, kaip darbuotojai vertina vidinę komunikaciją, ar

darbuotojas turi galimybę išsakyti savo nuomonę, koks bendravimo stilius organizacijoje apskritai, ar darbuotojai patenkintas savo darbu organizacijoje.

4 žingsnis: *Santykiai su vadovais. Iniciatyvos galimybė.* Šiuo žingsniu nustatėme kaip eiliniai darbuotojai vertina santykius su vadovais: kas jiems patinka, o kas ne. Ar darbuotojams suteikiama iniciatyvos galimybė.

5 žingsnis: *Pasitenkinimas, įvertinimas. Vadovybė.* Šio žingsnio pagalba nustatėme, kaip darbuotojai įvertinami organizacijoje, ar jie tuo patenkinti, kaip įvertinamas geras darbas.

6 žingsnis: *Tapatybė, lojalumas. Organizacijos vertinimas. Renginiai.* Šiuo žingsniu nustatėme kaip yra vertinama visa organizacija, kaip ji suvokiama, jos vieta visuomenėje. Kaip darbuotojai vertina organizuojamus renginius.

7 žingsnis: *Prioritetiniai komunikacijos kanalai (dabartis ir ateitis).* Šiuo žingsniu nustatėme iš kur ir kiek darbuotojai reikalingos darbui informacijos gauna dabar ir kiek jie norėtų gauti ateityje.

8 žingsnis: *Komunikacijos efektyvumo vertinimas, ateities perspektyvos.* Šiuo žingsniu nustatėme kokioms komunikacijoms darbuotojai teikia prioritetą ir kaip gauta informacija jiems padeda dirbti. Taip pat sužinojome darbuotojų nuomonę apie komunikacijos įstaigoje efektyvumą, gavome pasiūlymus kaip galima būtų patobulinti komunikaciją, pažvelgėme į darbuotojų išsivaizduojamas ateities perspektyvas.

Pasirinktas metodas – darbuotojų apklausa (anketavimas).

Buvo parengta anketa (žr. Priedą 1), kurią užpildė visi 50 įstaigos darbuotojų.

Visi gauti tyrimo rezultatai apdoroti SPSS programa ir pateikti lentelėse ir paveikslėliuose.

1. KOMUNIKACIJOS TEORIJA IR PRAKTIKA ORGANIZACIJOJE

1.1. Komunikacijos sąvoka, procesai ir juos įtakojantys veiksniai bei funkcijos

Rašant apie komunikacijų auditą pirmiausia pasiaiškinsime kas tai yra komunikacija ir kokios yra komunikacijų vertinimo priemonės.

Skirtingi autoriai pateikia skirtingus komunikacijos sąvokos apibrėžimus.

Komunikacija – tai procesas, kuriuo kažkokia idėja perduodama iš šaltinio (siuntėjo) gavėjui, siekiant pakeisti gavėjo elgesį (E.Rodgers ir kiti, 1980). Tokia komunikacija gali būti susijusi su žinių ar socialinių nuostatų pokyčiais¹.

Komunikacija: 1. Žmonių socialinių ryšių funkcija keičiantis mokslinė, gamybine ir kt. patirtimi. 2. Tarpasmeninė arba grupinė žmonių veikla, keičiantis patirtimi žodiniais ir nežodiniais signalais; ši veikla vadinama bendravimu (Jovaiša, 1993)².

Komunikacija (lot. Communicatio – pranešimas) turi dvi pagrindines reikšmes:

- 1) susisiekimas (transportas, ryšiai);
- 2) bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais³.

Sąvoka „komunikacija“ pirmiausia buvo pradėta vartoti kibernetikoje, vėliau ji paplito psichologijoje, filosofijoje, vadyboje.

Trumpai apibendrinsime komunikacijos proceso modelio veikimo principą. Komunikacinis procesas gali vykti tik tuomet kai yra du pagrindiniai išoriniai elementai:

1. informacijos siuntėjas (asmuo, kuris perduoda informaciją);
2. informacijos gavėjas (asmuo, kuris priima informaciją),

ir du pagrindiniai vidiniai elementai:

1. išorinė žinia;
2. kanalas.

Informacijos siuntėjas stengiasi paveikti gavėją, kad šis priimtų ir suprastų jam perduodamą informaciją. Ar ši informacija bus teisingai suprasta priklauso nuo daugelio faktorių. Dažnai informacijos perdavimas nepasiseka, dėl abipusio supratimo trūkumo. Norint, kad komunikavimo procesas būtų sėkmingas reikia įvykdyti tris dalykus:

- 1) komunikuoti reikiamu laiku,
- 2) nustatyti komunikavimo būdus,
- 3) perduoti tik numatytą informaciją.

¹ Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija, 2002. P. 81

² Baršauskienė V. ir kt. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005. P. 10

³ Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma litera, 2003.P. 388

Informacijos siuntėjas gali būti pavienis asmuo arba visuomenės informavimo priemonės. Kuomet informacijos siuntėjas yra pavienis asmuo, tuomet vyksta asmeninis bendravimas. Šiuo atveju žmogus perduoda ne tik paruoštą informaciją, tačiau ir kitą gavėjui įdomią informaciją, dėl ko informacijos siuntėjas turi būti gerai susipažinęs su siūlomu produktu ar paslauga. Taip pat reikia gerai suprasti informacijos gavėjo specifinius poreikius ir norus. Bendraujant tiesiogiai su klientu, reikia daug dėmesio skirti aprangai, kalbos tonui, gestams, kadangi tai irgi gali labai įtakoti komunikavimo procesą. Kai komunikavimo procesas vyksta per visuomenės informavimo priemones, tuomet tiesioginio kontakto su gavėju nebūna. Informacija yra ruošiama organizacijos specialistų arba samdoma reklamos agentūra. Todėl yra ypač svarbu surinkti reikiamą informaciją ir nustatyti tikslinius gavėjus.

Kad būtų galima perduoti informaciją, ją reikia paversti į tam tikrą, kitiems suprantamą, formą:

- 1) žodine,
- 2) vaizdine,
- 3) garsine,
- 4) gestų.

Gavėjas – asmuo, kuris suvokia siuntėjo pranešimą. Gali būti vienas arba daug gavėjų. Pranešimas turi būti parengtas atsižvelgiant į gavėjo išsilavinimą. Jei pranešimas nepasiekia adresato, tai komunikacija laikoma neįvykusia. Komunikacija laikoma neįvykusia, kai pranešimas pasiekia adresatą, tačiau šis jo nesupranta. Trys veiksniai, galintys paveikti efektyvią ar neefektyvią komunikaciją yra užkodavimas, iškodavimas ir triukšmas.

Informacijos perdavimas įgavęs vienokią ar kitokią formą vadinamas informacijos užkodavimu. Jo esmė – parinkti siuntėjui ir gavėjui suprantamus simbolius. Taigi tą pačią informaciją galima užkoduoti įvairiais būdais: teigiamas atsakymas gali būti užrašytas, pasakytas arba parodytas gestais.

Abipusio supratimo trūkumas yra dažniausiai nesusipratimų ar komunikacijos proceso nesėkmių priežastis.

Persiuntimas – tai procesas, kai siuntėjas yra pasiruošęs išsiųsti žinią ir šiam procesui parenka geriausią kanalą bei juo pasinaudoja.

Iškodavimas yra procesas, kai informacijos gavėjas atkuria užkoduotos informacijos esmę. Ar gavėjas supras pranešimo esmę priklauso nuo daugelio faktorių:

1. siuntėjo ir gavėjo kultūrinių, išsilavinimo, patirties skirtumų;
2. užkodavimo tikslumo ir sudėtingumo;
3. iškodavimo sąlygų;
4. perdavimo priemonių ir jų kokybės.

Kai komunikuoja skirtingo išsilavinimo žmonės, jiems suprasti vienas kitą dažnai gali būti sunku, kadangi žmogus, kurio išsilavinimas žemesnis, jis paprasčiausiai gali nesuprasti, ką norėjo jam pasakyti kitas, kurio išsilavinimas aukštesnis. Todėl turi būti atkreiptinas dėmesys bendravimo vadovų su darbuotojais. Organizacijoje gali dirbti kelių tautybių darbuotojai, todėl bendravime irgi turi būti tam tikras tarpusavio supratimas ir tolerancija kitos tautybės atžvilgiu.

Toliau seka grįžtamasis ryšys, kuris rodo gavėjo reakciją į gautą žinią.

Grįžtamojo ryšio funkcijos yra:

1. Nustatyti kas buvo informacijos gavėjai?
2. Kokia informacija ar jos dalis buvo priimta?
3. Kokia susidarė vartotojų nuomonė apie tai, gavus informaciją?
4. Koks buvo vartotojų elgesys, gavus informaciją?

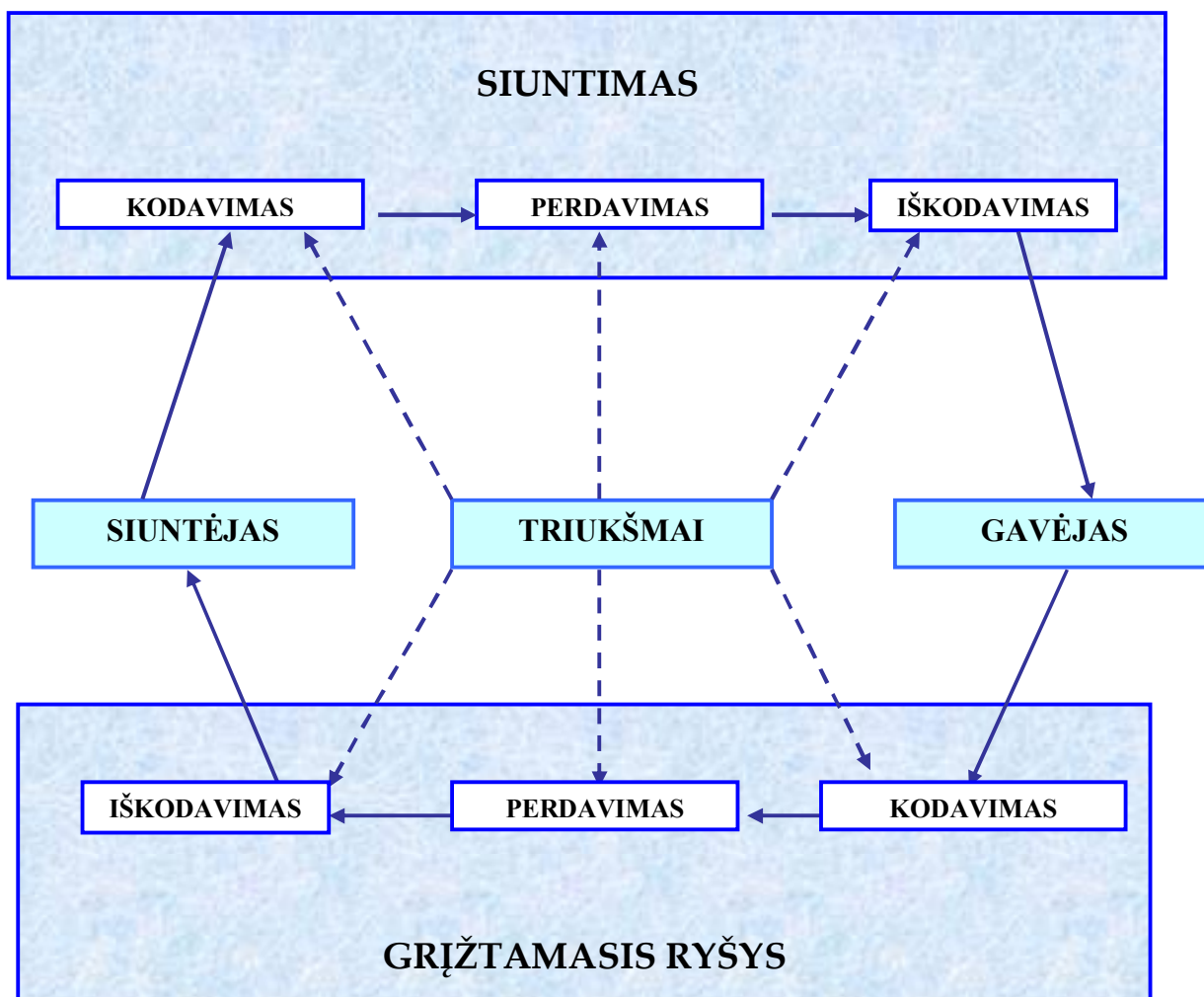
Gavus šią informaciją, galima atlikti reikiamus pokyčius: pakeisti informacijos turinį, pasirinkti naujas masinės komunikavimo priemones, koreguoti tikslines rinkas. Grįžtamasis ryšys asmeniniame bendravime gaunamas nedelsiant. Informacijos siuntėjas gali nedelsiant keisti pranešimo turinį, priklausomai nuo susiklosčiusių aplinkybių.

Triukšmas tai komunikacinio proceso metu atsirandantys trukdymai ar iškraipymai, kurie apsunkina dekodavimo procesą. Triukšmas masiniame komunikavimo procese gali atsirasti dirbant prie kompiuterio, jei pavyzdžiui, žmogus nusigręžia ko nors paimti arba kalbėdamasis su kuo nors jis vėl galės praleisti dalį informacijos. Komunikavimo procese tokius veiksnius kaip informacijos užkodavimas ar perdavimas galima įtakoti ir parinkti, kad triukšmo atsiradimo galimybė būtų maža, tačiau jei žmogui priimant informaciją, kas nors jį sutrukdys ar perdavimo priemonę paveiks nenumatyti veiksniai, kaip elektros dingimas, triukšmas, ar dar kas nors, tuomet gali būti prarasta svarbi informacijos dalis. Šių trukdžių paveikti neįmanoma.

Norėdami parodyti kaip vyksta komunikacijos procesai pateikiame komunikacijos proceso veikimo modelį (žr. 1 Pav.).

Ar komunikacija bus efektyvi ar neefektyvi priklauso nuo keturių komunikacijos proceso aspektų: skirtingo suvokimo, emocinės reakcijos, prieštaringos žodinės ir nežodinės komunikacijos bei išankstinio pasitikėjimo (ar nepasitikėjimo).

Veiksniai, turintys įtakos organizacinei komunikacijai pagal Raimondą V. Lesikarą yra keturi: formalūs komunikacijos kanalai, organizacijos valdžios struktūra, darbo specializacija ir informacijos nuosavybė.



1 pav. Komunikacijos proceso modelis (Haney, 1988)⁴.

Organizacijoje komunikavimas atlieka kelias funkcijas: kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos ir informavimo⁵.

Komunikavimas keliais būdais kontroliuoja grupės narių elgesį. Organizacijoje yra valdžios hierarchija ir formalios rekomendacijos, kurių darbuotojai privalo laikytis. Komunikavimas skatina motyvaciją, aiškindamas darbuotojams, ką reikia padaryti, kaip sekasi vykdyti savo užduotis ir kaip galima pagerinti darbą, jei jis blogesnis nei kolegų.

Daugeliui darbuotojų darbo grupė yra pirminis socialinio bendravimo šaltinis. Grupės vidinis komunikavimas yra fundamentali priemonė, kuria grupės nariai parodo savo nusivylimą ir pasitenkinimą. Taigi komunikavimas suteikia būdų išreikšti jausmus ir patenkinti socialinius poreikius.

Siekiant, kad visas komunikacijos procesas vyktų sklandžiai, komunikavimo sistema turi būti subalansuota, todėl atliekant vidaus auditą auditoriui svarbu įsigilinti į šio modelio veikimo

⁴ Baršauskienė V. ir kt. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005. P. 15

⁵ Stephen P. Robbins. Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. P. 147

principą. Šis modelis padės greičiau susiorientuoti esamoje situacijoje ir priimti reikiamus sprendimus. Nes komunikacijų audito tikslas ištirti esamą situaciją, apdoroti gautą informaciją ir pateikti siūlymus. Atliekant komunikacijos auditą reikia skirti išorines ir vidines komunikacijų priemones.

1.2. Išorinė komunikacija, jos samprata. Ryšių su visuomene vieta organizacijoje

Organizacijos komunikacija gali būti vidinė ir išorinė. Išorinės komunikacijos perduoda informaciją tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie organizacijos veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių prašymus, skundus ir kt.

Išorinė komunikacija formuoja organizacijos įvaizdį. Paslaugų srityje išorinis komunikavimas yra labai svarbus, kadangi išmintingai ir tinkamai panaudojus visus galimus ir reikiamus komunikavimo būdus, galime tikėtis sukurti vartotojų pasitikėjimą, gerą įvaizdį, užtikrinimą, lojalumą. Išorinis komunikavimas, viena forma ar kita, yra pagrindinė organizacijos sėkmės priežastis. Be to organizacijai niekada nepavyks sėkmingai konkuruoti ir teikti paklausą turinčias paslaugas, arba sukurti paklausą jau esamoms paslaugoms.

Ruošiantis atlikti vidaus auditą, kurio tikslas ištirti komunikacijos procesus organizacijoje, reikia žinoti išorinio komunikavimo planą paslaugų sektoriuje. Pirmiausia reiktų atkreipti dėmesį į pačios paslaugos proceso prigimtį, atsiradimą ir erdvę kurioje tam tikra paslauga apibrėžiama kaip ieškoma, žinoma ir išbandyta ar rekomenduojama. Taip pat svarbu paslaugos savybės ir potencialių vartotojų elgesys. Tam, kad palengvinti patį komunikavimo planavimą, dažnai pačioje pradžioje yra naudojamas "5K" modelis paremtas klausimais:

1. Kas yra mūsų tiksliniai vartotojai?
2. Ko mums reikia, kad juos pasiektumėme?
3. Kaip mums reiktų komunikuoti?
4. Kur mums reiktų komunikuoti?
5. Kada reiktų komunikuoti?

Atliekant vidaus auditą organizacijos komunikacijai tirti, svarbu žinoti kokie yra jos ryšiai su visuomene.

Kasdienėje veikloje vis dažniau susiduriame su šiuo terminu „ryšiai su visuomene“. Nors tokiais žodžiais nusakomos veiklos amžius pasaulyje skaičiuojamas dešimtmečiais, Lietuvoje šiais dalykais susidomėta tik pastaraisiais metais. Ryšiais su visuomene turėtų būti neatsiejama

kiekvienos organizacijos, norinčios turėti visuomenės palankumą, gerą vardą gyvavimo sritimi. Šios veiklos reikalingumą apsprendžia pati visuomenė, jos šiuolaikinė kompleksinė struktūra, apimanti daugybę sąveikaujančių elementų. Ryšių su visuomene veiklos paskirtis - gerinti šią sąveiką, nustatyti ir nuolat palaikyti efektyvius komunikacinius ryšius tarp visuomenės elementų (asmenu, institucijų ir pan.) ir visuomenės apskritai.

Ryšių su visuomene veikloje dažniausiai siekiama dviejų tikslų: keisti visuomenės požiūrį ar elgesį, pritaikant jį prie savo veiklos pobūdžio, kad pastaroji galėtų veikti taip, kaip jai paranku. Antrasis – įtikinti visuomenę, siekiant pagerinti tarpusavio supratimą bei bendradarbiavimą su visuomene. Formuoti palankią visuomenės nuomonę padeda ir geras institucijos įvaizdis, kurį galima sukurti įvairiomis šios veiklos priemonėmis.

Visos organizacijos turi įvaizdį, nepriklausomai nuo to ar jos jį kuria, ar ne. Visuomenėje organizacija gali būti priimama labai įvairiai. Labai svarbu yra palaikyti ryšius su visuomene, kadangi palaikant gerus ir artimus santykius su visuomene, organizacija gali pateikti apie save visą norimą informaciją.

Ryšiai su visuomene turi būti ilgalaikė vadybos strategija, o ne reakcinė veikla, skirta užglaistyti kritikai, kai organizacija susiduria su kaltinimais.

Organizacijos ryšiai su visuomene apima daug veiklos sričių, kurių svarbiausios yra šios:

- Visuomenės reikalai. Stengtis parodyti, kad organizacija žino visuomenės reikalus ir patenkinti visuomenės suinteresuotų grupių lūkesčius;
- Ryšiai su bendruomene. Planuota veikla, išryškinanti sferas, palankias ir organizacijai ir bendruomenei;
- Darbuotojai, personalo santykiai. Veikla tarp personalo narių, vidinės komunikacijos strategavimas;
- Patarinėjimas. Teikti patarimus, susijusius su informacijos vadyba, komunikacija;
- Tyrimas. Planuojant ryšių su visuomene strategijas, būtina žinoti publikų (atskirų žmonių grupių: klientų, darbuotojų, partijų, nevyriausybinų organizacijų, žiniasklaidos ir kt.) požiūrius ir nuomones. Šiuo atveju turimi du tikslai: pagerinti abipusį supratimą bei paveikti, įtikinti publikas;
- Viešumas. Informacijos, užtikrinančios organizacijos palankumą, platinimas per pasirinktas komunikacijos priemones;
- Finansiniai ryšiai. Gerų santykių užmezgimas ir palaikymas su finansine visuomene, investuotojais ir pan.;
- Santykiai su valdžios institucijomis. Organizacijos lobistinė veikla;
- Gamybiniai santykiai. Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis;
- Rėmėjų paieška. Visuomenės skatinimas paremti organizaciją, pirmiausiai, finansiškai;

- Kultūriniai ryšiai. Bendravimas su individualais ar organizacijomis kultūrinėje veikloje;
- Komunikacijos rinkodara. Kombinuota veikla, tikslu parduoti prekę, paslaugą, idėją, pasitelkiant reklamą, žiniasklaidą ir kt.;
- Specialūs įvykiai. Specialių įvykių organizavimas (prezentacijos, jubiliejai ir pan.) atkreipiant norimą visuomenės dėmesį.

Klientai, verslo partneriai ar valstybinės institucijos savo nuomonę apie organizaciją susidaro remdamiesi tiesiogine patirtimi bei sukelia savotišką grandininę nuomonių reakciją. Pavyzdžiui, yra nustatyta, kad kiekvieną bendrovės darbuotoją vidutiniškai sieja apie 20 žmonių už organizacijos ribų - tai šeimos nariai, giminės, draugai ir pažįstami. Visi jie taip pat turi artimųjų ratą, su kuriais nuolat bendrauja. Taigi norint užsitikrinti, kad darbuotojai palankiai vertintų organizaciją, nepakanka sudaryti tik geras darbo sąlygas bei mokėti gerą atlyginimą. Svarbu darbuotoją „įtraukti“ į organizaciją, už kurią jis „sirgtų visa širdimi bei protu“. Darbuotojams svarbu suprasti savo organizacijos tikslus, joje vystančius procesus, priežastis, dėl kurių vadovybė priima vienokius ar kitokius sprendimus. Todėl turi būti laiku teikiama objektyvi informacija. Trūkstant objektyvios informacijos, atsiranda gandai, įvairios interpretacijos ar net priešiški vertinimai – tai tiesiogiai gali atsiliesti personalo motyvacijai bei darbo kokybei, o kartu ir organizacijos rezultatams.

Informavimas apie organizaciją visuomenei turi įtakos organizacijos darbuotojams, darbuotojams yra svarbu kokioje organizacijoje jie dirba, nes aukštas organizacijos įvertinimas sukuria teigiamą įvaizdį, kas skatina darbuotojus dar našiau ir kokybiškiau dirbti.

1.3. Vidinė komunikacija, jos samprata ir svarba. Komunikacijos strategija - viena iš priedaidų efektyviai komunikacijai organizacijoje

Atliekant komunikacijų auditą, reikia įvertinti, kad vidinė komunikacija – sudėtingas ir nelengvai valdomas procesas, sudėtinga informacijos kanalų visuma, kuria teka didžiuliai duomenų kiekiai.

Veiksminga vidinė komunikacija yra pagrindas siekiant maksimaliai išnaudoti organizacijos išteklius ir sutelkti juos strateginiams tikslams. Šiandien vidinė komunikacija neapsiriboja vien tik vidiniais susirinkimais ar laikraščiais. Organizacijų vadovai, vadybininkai ieško vis naujesnių, dažnai nestandartinių formų ir būdų, kad vidinė komunikacija taptų patikimu pagalbininku palaikant ir tobulinant nuolatinį darbuotojų ir skirtingų skyrių bei padalinių dialogą.

Kad išmokytume darbuotojus kalbėti bendra, visiems suprantama ir aiškia kalba, tereikia, įdiegti tinkamas vidinės komunikacijos priemones. Šiandien tai – ne prabanga, o būtinybė ir,

matyt, tokių iškilų vadovų, kaip Henry Fordas, kuris nepripažino, neskatino ir netobulino vidinės komunikacijos tarp darbuotojų, o priešingai – manė, kad tai nereikalinga ir netgi kenksminga, vargu ar rasime.

Manančių, kad bendravimas tarp darbuotojų nenaudingas ar nereikalingas laiko švaistymas, šiandien mažuma. Pažangūs vadovai suvokia, kaip svarbu skatinti darbuotojus bendrauti su kolegomis, keistis žiniomis, nuomonėmis, patirtimi ir kokią naudą iš to gauna tai skatinantieji.

Horizontalūs, grįžtamuoju ryšiu pagrįsti ryšiai organizacijoje gali smarkiai pagerinti veiklos rezultatus, kurie matuojami tiek darbuotojų lojalumu, pasitenkinimu, tiek didėjančia apyvarta ir pelnu, patenkintais klientais, patikimos ir saugios organizacijos reputacija. Konsultacinės kompanijos „Watson Wyatt“ atliktais tyrimais įrodyta, kad sklandus vadovų ir pavaldinių bendravimas gali padidinti pelną iki 26 proc., o štai įmonės, mažiau dėmesio skiriančios vidinei komunikacijai, turi tenkintis ne taip sparčiai augančiu pelnu – iki 15 proc. Tyrimai taip pat liudija, kad dėl gerai sustyguotos vidinės komunikacijos, kompanijos vertė gali išaugti iki 30 proc. O kompanijos nuostoliai, patirti dėl nelojalių darbuotojų, yra trigubai skaudesni nei patirti dėl konkurentų ar žiniasklaidos poveikio⁶.

Dažniausiai kompanijos bankrutuoja ne dėl žiniasklaidos neigiamų straipsnių, bet dėl nelojalių darbuotojų, kurie, susidarius krizinei situacijai kompanijoje, bėga iš jos kaip žiurkės iš skęstančio laivo. Taigi šiandien, kai, pasak darbdavių, trūksta kvalifikuotos darbo jėgos, o pasak darbuotojų, darbdaviai tik žodžiais deklaruoja meilę ir supratimą darbuotojams, abiem šalims vertėtų pagalvoti ir paieškoti netradicinių bendravimo formų, kurios būtų pagrįstos ne baime prarasti darbą ar užsitraukti nemalonę, bet nuoširdžiu noru - eiti į darbą.

Vykdamas vidaus komunikacijų auditą labai svarbu žinoti organizacijoje aiškia komunikacijos strategiją, kuri apimtų platų spektrą klausimų ir visus organizacijos lygius.

Vidinę komunikaciją galima būtų suskirstyti į keturis lygius:

1. *Organizacinis lygis* – tai toks lygis, kuris apima visus organizacijos komunikacijos procesus, kurie nėra tiesiogiai susiję su grupės, asmens veiksmais ar įgūdžiais. Ją reguliuoja strateginiai sprendimai ir į tai nukreipti specialūs projektai.

2. *Grupinės komunikacijos lygis* - tai toks lygis, kuris apima komunikacijos veiksmus, vykstančius asmenų grupėje. Šio lygio komunikacijos kokybė priklauso nuo grupės ir asmenų žinių, įgūdžių bei patirties.

3. *Tarpasmeninis lygis* – tai lygis, kuris apima asmens gebėjimą valdyti santykius su kitais asmenimis.

⁶ Šulcienė I. Šiuolaikinės vidinės komunikacijos priemonės - jūsų kūryba//html/www.teisescentras.lt/readarticle.php?article_id=117-56k, prisijungimo laikas: 2006-07-20.

4. *Asmeninis lygis* – tai lygis, kuris apima asmens gebėjimą pažinti save ir sugebėti valdyti save.

Komunikacijos strategijos nebuvimas – pagrindinė klaida, dėl kurios daugelyje Lietuvos organizacijų vidinė komunikacija veikia neefektyviai.

Auditas yra būtinas formuojant nuoseklią komunikacijos strategiją. Tačiau nėra akivaizdaus susitarimo, ką reiškia „komunikacijos strategijos“ sąvoka. Šis terminologinis neapibrėžtumas reiškia, kad egzistuoja trys pagrindiniai spąstai, verčiantys vengti šios problemos analizės.

Pirmiausia, vadovai gali galvoti, kad jie turėtų sugebėti numatyti visus jų organizacijos informacijos poreikius, tiek vidinius, tiek išorinius neribotą laiko tarpą. Klaidingos koncepcijos (stabilumo, nuspėjamumo ir neinformuotumo) susiję su daugeliu pagrindinių problemų, kurios nulemia nepatenkinamus daugelio strateginio planavimo rezultatus.

Antra, gali būti dedamos pastangos siekiant atskirti komunikacijos funkcijas nuo kitų gyvybiškai svarbių vadybos vaidmenų, tokių kaip finansai, žmoniškieji ištekliai. Vadovai gali kreipti mažiau dėmesio į šią problemą vien dėl to, kad kažkas kitas kreipia daugiau. Šis procesas dažnai maskuojamas daugybe dokumentų, kurie įvardijami „komunikacijos strategija“. Jų pirminis tikslas yra išvengti skausmingo poreikio pertvarkyti vidinius ir išorinius santykius. Taigi, neveiklumas slepiamas po daugybe dokumentų, kai tuo tarpu veiklos aktas painiojamas su pasiekimais. Vienu žodžiu, per mažas dėmesys skiriamas santykiams, ir perdėtai akcentuojami informacijos perdavimo techniniai aspektai (kiek spalvų panaudosime šioje brošiūroje?), visa tai sulėtino komunikacijos programų įnašą į kolektyvinį kompetentingumą daugeliui metų į priekį. Trečia, daugelis kolektyvinių sprendimų priėmimo ataskaitų yra retrospektyvinės interpretacijos, kurios stengiasi paaiškinti ir pateisinti tai, kas dažnai įvykdavo išvalgumo dėka. Tai palanku norint pripažinti, kad kažkas, kas baigiasi gerai, galėjo įvykti atsitiktinai, ar netgi nepaisant puikiai sudarytų planų. Tokiu būdu galima kurti mitus ir istorijas, kuriose dažniausiai sėkmė priskiriama mūsų pačių nuostabiai išvalgai, kai tuo tarpu kolektyvinės nesėkmės yra kažkieno kito šiurkščios klaidos rezultatas.

Tourish and Hargie (1996) sukūrė visiškai kitokią komunikacijos strategiją. Jie ją apibrėžia taip: „procesas, kuris leidžia vadovams įvertinti sprendimų priėmimo proceso komunikacines pasekmes, ir kuris integruoja visa tai į normalų verslo planavimo ciklą ir organizacijos dvasią“⁷.

Galime daryti keturias išvadas:

⁷ Owen Hargie and Dennis Tourish. *The Handbook of Communication Audits for Organisations*. Routledge: Taylor & Francis Group, 2000, P. 294.

1. Nereikia stengtis prievarta įtraukti komunikaciją į ir taip užimtą vadovo darbotvarkę, ji turėtų būti susijusi su svarbiausiais tos darbotvarkės dalykais.

Komunikacijos strategija turėtų remti verslo strategiją bei turėtų padėti organizacijai efektyviau konkuruoti. Kiekvienoje pakopoje ryšys tarp verslo prioritetų ir komunikacijos problemų turi būti aiškiai išdėstytas, konkretus ir išreikštas tikslais, kuriuos įmanoma išmatuoti.

2. Komunikacijos strategija turėtų būti priemonė pertvarkyti egzistuojančią vadybinę praktiką, o ne papildoma vadovų veikla.

Už komunikaciją turi būti atsakingi vadovai, o ne atskiri asmenys. Komunikacija dažnai apleidžiama, o vadovai švaisto savo dėmesį kitiems dalykams. Nesirūpinimas neišvengiamai sukelia žlugimą. Komunikacijos pagrindinis vaidmuo turėtų būti papildyti linijinę vadybą, o ne pakeisti ją.

3. Strategija yra ne įvykis, o procesas.

Tai reiškia, kad komunikacijos strategija yra ne kažkas išgalvoto planuotojų, tai yra tęstinė veikla, apimanti visą organizaciją. Iš esmės, strategija yra tai, ką žmonės padaro, o ne tai, ką kas nors įsivaizduoja, kad jie daro, ką jie turėtų daryti, arba kas jiems liepta daryti. Taigi, komunikacijos strategija siekia apibūdinti egzistuojančius verslo iššūkius, jų santykius su komunikacijos kintamaisiais dydžiais, ir geriausia praktika, kuria organizacija ketina pasinaudoti. Dėmesys besikeičiančiam elgesiui yra svarbus šiame procese. Asmeninis pavyzdys yra raktas į sėkmę. Organizacijos lyderiai turi įkūnyti iniciatyvią komunikaciją į savo kasdieninį darbą bei sukurti atitinkamus elgesio modelius kiekvienai organizacijos pakopai.

To pavyzdžiu galėtų būti „Allied Signals“ kompanija. Kai Lawrence Bossidy buvo paskirtas jos vadovu 1991 m., kompanija kasmet uždirbdavo 359 mln. dolerių pajamų, tačiau prarasdavo pinigus. Iki 1994 m. Ji tapo pelninga ir turėjo 708 mln. dolerių kasmetinių pajamų. Dėmesys komunikacijai buvo pagrindinis dalykas, padidinęs apyvartą. Vadovas keliavo po kompaniją su informacija vis kartodamas: „Tai mums gerai. Tai mums kelia rūpestį. Tai mes turime spęsti. Jūs galite tai labai paprastai įsivaizduoti: mes išleidžiame daugiau, nei uždirbame.“ Per pirmąsias 60 dienų jis pasikalbėjo maždaug su 5000 darbuotojų. Tada nuvyko į Los Andželą ir pasikalbėjo su 500 žmonių, tada į Phoenix ir pasikalbėjo su kitais 500 žmonių. Jis kalbėjosi su žmonėmis ir atsakinėjo į jų klausimus, kvietė eiti pas žmones ir sakykite jiems, kas yra blogai. Stebėtina, buvo tai, kiek daug žmonių žinojo, kas iš tiesų kompanijoje negerai. Labai svarbu efektyviai bendrauti su kiekvienu asmeniu kompanijoje bei įtraukti kiekvieną⁸.

Tai yra strategija veiksmė. Žmones įtraukia veikla, o ne raginimas. Daugelis organizacijų vis dar galvoja apie komunikaciją kaip apie brošiūras bei skrajutes – trumpai tariant, kaip apie

⁸ Owen Hargie and Dennis Tourish. The Handbook of Communication Audits for Organisations. Routledge: Taylor & Francis Group, 2000, P. 295-296.

vienkartinį veiksma, kuris visiems laikams pašalins problemos galimybę. Iš tiesų komunikacija yra tai, kas nutinka organizacijoms, kai jos kuria kitus planus. Jos atsiradimas yra neišvengiamas – iššūkis yra ją valdyti.

Taigi, pabrėžiant procesą sutelkiamas dėmesys į tęstinį santykių valdymą, be to, tai padeda įdiegti komunikacijos strategijos supratimą į vadybinį atitinkamos organizacijos etosą.

4. Įvertinimas turėtų prasidėti nuo rezultatų.

Daugelis pokyčių iniciatyvų žlunga, kadangi procesas, kuris jas pateikia, yra vertinamas pagal tokias dimensijas kaip pasitenkinimas tų, kurie dalyvauja apmokyme. Tai reiškia, kad vadovai ir personalas turi analizuoti šiuos klausimus:

1) Kokios esminės problemos kyla dėl prastos komunikacijos? Turi būti pastebėta, kad tai visiškai kas kita nei komunikacijos problemų identifikavimas. Verčiau reikėtų susitelkti ties gilesnėmis verslo problemomis, kurias sukelia organizacijos komunikacijos sunkumai.

2) Kokios yra pagrindinės organizacijos komunikacijos problemos?

3) Kaip reikia keisti elgesį, kad būtų išvengta šių problemų? Kaip mes sužinome, kada jos atsirado?

4) Kokius uždavinius galima iškelti, kad būtų pašalintos problemos, kylančios iš nesėkmingos komunikacijos? Kokias užduotis reikia suformuluoti, siekiant išvengti nesėkmingos komunikacijos? Pagal tai galima įvertinti naujos komunikacijos procesą. Be to, personalo pasitenkinimas komunikacija yra svarbus jo paties labui. Jei egzistuojanti komunikacijos praktika kruopščiai įvertinta, galima iškelti šiuos tikslus: geros ir ilgalaikės žinios, aukštas geros valios ir patikimumo lygis, reguliarus komunikacijos srautas, tikslus organizacijos plėtros kertinių akmenų numatymas, pasitenkinimas dalyvavimo lygiu.

1.4. Komunikacijų auditas

1.4.1. Vidaus auditas, sąvokos, principai, tikslai

Žodis auditas kilęs iš lotyniško žodžio *auditus*, reiškiančio “klausymas”⁹. Terminas „auditas“ pritaikomas įvairiai veiklai, tačiau tradiciškai vartojami vertinant organizacijos finansinę situaciją, standartų lyginime. Vidaus audito standartai vidaus auditą apibrėžia kaip nepriklausomą, objektyvią tikrinimo ir konsultavimo veiklą, skirtą pridėtinei vertei kurti ir organizacijos veiklai gerinti. Vidaus audito funkcija – yra tam tikro proceso įvertinimas. Taigi vidaus auditoriai turėtų siekti suderinti tikrinimo veiklą su teikiamomis konsultacijomis ir taip

⁹ Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma litera, 2003.P. 78.

tobulinti organizacijoje vykstančius procesus. Vis daugiau didesnių įmonių vadovų supranta ir įvertina vidaus audito teikiamą naudą įmonei.

Nors vidaus auditas Lietuvoje dar nėra toks paplitęs reiškinys kaip Vakarų šalyse, tačiau kasmet vis daugėja Lietuvos įmonių, turinčių vidaus audito padalinius.

Tačiau tik pastaruoju metu auditai buvo pradėti naudoti platesne prasme. Auditas tapo ne tik finansų, bet ir visų kitų sistemų įvertinimo metodas. Todėl ne mažiau svarbus organizacijai yra vidaus auditas, nes sėkmingas šio audito įvykdymas turėtų duoti žymų darbo atlikimo pagerėjimą. Ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse vidaus auditas, tiriantis komunikacijos procesus bendrovėse, yra gerai žinomas ir plačiai taikomas kompanijų darbui gerinti, įvaizdžiui stiprinti, darbuotojų lojalumui didinti.

Kalbant apie Lietuvą čia visuomenė dar tik įžengė į savo priešaušrį. Juk ne paslaptis, kad organizacijose diegiant kokias nors naujoves atsiranda neveiklių, nepatiklių žmonių grupelė, kuri priešinasi tam, nes bet kokia naujovė reikalauja iš darbuotojo žinių ir bendrų pastangų ją diegiant.

Šio darbo tema ir tikslas yra atlikti komunikacijų auditą. Kas gi yra komunikacijų auditas?

Literatūroje surandame įvairių komunikacijos audito apibrėžimų. Štai Frank ir Brownell (1989,) komunikacijos auditą apibūdina kaip objektyvią ataskaitą apie organizacijos vidinę komunikaciją.

Komunikacijos auditas gali būti apibrėžtas kaip: visapusiškas bei kruopštus komunikacijos filosofijos, koncepcijos, struktūros, srauto bei praktikos organizacijos viduje tyrinėjimas. (Emanuel, 1985)

Jis padeda vadovams pateikdamas objektyvų vaizdą to, kas vyksta lyginant su tuo, ką vadovas mano vykstant. (Hurst, 1991)¹⁰.

Šis apibrėžimas pirmą kartą pasirodė bendroje akademinėje literatūroje 1950 – ujų metų pradžioje ir nuo to laiko jį buvo siūloma vartoti kalbant apie verslą, žmoniškuosius išteklius bei viešuosius ryšius. Tyrinėtojai atkreipė dėmesį į jo vaidmenį ne pelno siekiančiose organizacijose bei kaip į svarbų strateginio marketingo ingredientą sveikatos priežiūros sektoriuje. Buvo įrodyta jo kaip pedagoginio instrumento nauda mokant komunikacijos vadybos, o komunikacijos auditas buvo pripažintas vertingu ingredientu audituojant darbuotojų santykius bendrąja prasme. Auditas gali būti panaudojamas įvertinant komunikaciją su klientais, tiekėjais bei kitomis organizacijomis.

Komunikacijos auditas turi daugelį bendrų požymių su kitomis audito praktikomis (finansais, sąskaityba ir pan.). Tai yra:

¹⁰ Owen Hargie and Dennis Tourish. The Handbook of Communication Audits for Organisations. Rautledge: Taylor & Francis Group, 2000, P. 23.

1. Informacijos rinkimas. Finansų atveju, tikslas yra patikrinti finansinių procedūrų efektyvumą tiriant tipiškas operacijas organizacijos viduje. Kalbant apie komunikaciją, panašus tikslas yra įvertinti komunikacijos epizodų modelį tam, kad būtų nustatytos pagrindinės tendencijos. Tai gali būti vadinama audito proceso diagnostine faze.

2. Vadybos sistemų kūrimas. Kuriamos sistemos, kad būtų kontroliuojamas informacijos ir išteklių srautas per tam tikrą laikotarpį. Tai audito proceso preskriptyvinė (grindžiamoji) fazė.

3. Komunikacijos praktikų palyginimas su viešai deklaruojamais standartais. Finansų auditas užtikrina, kad lėšos yra valdomos tinkamai, ir kad taikomi efektyvūs finansinės vadybos metodai. Komunikacijos auditas pateikia panašius veiklos etalonus, sukurdamas padidintą gebėjimą išmatuoti tiek veiklą, tiek specifinių priemonių, sukurtų jai pagerinti, poveikį. Tai audito proceso atskaitomybės fazė.

Organizacijos privalo pritaikyti visus tris etapus vidinėse bei išorinėse komunikacijos sistemose. Jei komunikacija turi polinkį žlugti, būtina reikiai išsiaiškinti bendrą jos efektyvumo lygį. Vadovai turi žinoti, su kuo jie bendrauja, kokiais kanalais ir koks pasiekiamas efektas. Šiems tikslams pasiekti turi būti taikomos atitinkamos procedūros. Turi būti tam tikra atskaitomybė apie informacijos srautą organizacijos viduje. Praktiškai tai reiškia, kad jei svarbi informacija nepasiekia adresato, būtina nustatyti bei sutvarkyti komunikacijos kanalų kamščius.

Kodėl reikia komunikacijų audito ir ką jis duos? Atsakant į šį klausimą Haywood (1991) teigė, kad auditas turi atsakyti į šiuos klausimus: kaip suvokiama organizacija?, kaip mes norime, kad mus matytų?, ko mes turime imtis, kad pakeistume šį požiūrį?, ir kaip mes įvertinsime mūsų sėkmę siekiant šio tikslo?

Ypatingą dėmesį komunikacijos audito problemai skyrė Tarptautinė Komunikacijos Asociacija (International Communication Association) 1970 – aisiais metais (Goldhaber and Krivonos, 1977), ši problema domino ir daugelį žymių komunikacijos tyrėjų (pvz. Greenbaum and White, 1976). Septyniadešimtųjų pabaigoje buvo publikuotas konstruktyvus veikalas iš ICA darbo (Goldhaber and Rogers, 1979). Jame buvo įvardinti šie esminiai tikslai, kurie įgyvendinami atliekant komunikacijos auditą:

1. Nustatyti informacijos, susijusios su pagrindinėmis komunikacijos temomis, ištekliais ir kanalais, kiekį (per didelį ar per mažą).

2. Įvertinti komunikacijos, perduodamos iš ar į šiuos šaltinius, kokybę.

3. Įvertinti komunikacijos ryšių kokybę, tiksliai išmatuojant tarpasmeninio pasitikėjimo, paramos, socialumo bei bendro pasitenkinimo darbu mastą.

4. Nustatyti naudojamus komunikacijos tinklus (gandams, socialiniams bei su darbu susijusiems pranešimams), lyginant juos su planuojamais ar oficialiais tinklais.

5. Nustatyti potencialius informacijos blokuotojus ir saugotojus lyginant su esamais pagrindinio personalo komunikaciniais vaidmenimis ... su tikėtiniais vaidmenimis...

6. Nustatyti dažnai pasitaikančių teigiamos ir neigiamos komunikacijos praktikos pavyzdžių kategorijas.

7. Apibūdinti individualius, grupinius ir organizacinius esamo komunikacinio elgesio modelius, susijusius su šaltiniais, kanalais, temomis, bendravimo ilgiu bei kokybe.

8. Pateikti bendras rekomendacijas, gautas atliekant auditą, kurios skatina pakeisti ar pagerinti požiūrį, elgesį, praktiką bei įgūdžius.

Kiti pasiūlymai teigė, kad auditas turėtų nagrinėti šiuos klausimus: Kam bendrauti? Kokie tikslai turi būti iškelti? Apie ką ir su kuo bendrauti? Ar žmonės gauna informaciją? Ar jie ją supranta? Kokia priemonė iš visų naudojamų yra efektyviausia? Ar teisinga informacija perduodama suprantamai? Ar egzistuoja grupiniai pasitarimai? Ar vadovai apmokomi? Ar grupės dirba? Ar yra horizontali komunikacija? Ar ji efektyvi? Ar vadovai yra informuoti? Ar yra komunikacija, nukreipta į viršų? Ar ji praeina, ar blokuojama? Ar vadovai žino žemesnio rango žmonių organizacijoje požiūrį? (Wynne, 1990).

Hargie ir Tourish (1996) teigė, kad auditas vadovams ir organizacijoms pasako: su kuo jie bendrauja; su kuo jie turėtų bendrauti; apie kokias problemas žmonės kalba; iš kokių šaltinių žmonės gauna informaciją; ar informacija pasiekia žmones informacijos priemonių pagalba, kalbant su vadovais akis į akį, vidinių pranešimų bei kitų komunikacijos kanalų pagalba; viso to įtaką darbo santykiams.

Trumpai tariant, komunikacijos auditas nuveja šalin mitus, baimes ir iliuzijas apie komunikacijos klimatą organizacijos viduje, apie platesnę kultūrą, kurioje veikia organizacija. Jis pateikia tikslią organizacijos komunikacinės sveikatos diagnozę.

Gildea ir Rosenberg palygino komunikacijos auditą su „kasmetiniu fiziniu patikrinimu“, įvardindami jį kaip „nuodugnią diagnostinę procedūrą, kuri nustato organizacinės komunikacijos funkcijas ir disfunkcijas“. Kaip pažymėjo Bedien, šis požiūris reiškia, kad auditas leidžia organizacijoms nustatyti, ar komunikacijos problemos susiję tarpusavyje, bei palengvina sprendimų įgyvendinimą kompanijos viduje. Taigi, audito priemonės dažniausiai susitelkia ties tokiais klausimais kaip: kas ir su kuo komunikuoja?, kokie klausimai sulaukia daugiausiai dėmesio arba sukelia daugiausiai baimių?, kiek informacijos svarbiausiais klausimais gauna ir perduoda žmonės?, kokių mastu egzistuoja tarpasmeninis pasitikėjimas?, kaip galima apibūdinti bendrą darbo santykių kokybę?

Šie klausimai yra vieni iš svarbiausių nustatant tai, kas apibrėžiama kaip organizacijos klimatas. Organizacijos klimato supratimas pritraukė didžiulį dėmesį per ankstesnius trisdešimt metų. Ankstesnėje studijoje Redding (1972) stengėsi nustatyti idealaus komunikacinio

klimato prigimtį. Jis išskyrė penkias svarbiausias dimensijas: parama; dalyvavimas priimant sprendimus; pasitikėjimas ir patikimumas; atvirumas ir tiesumas; aukšti veiklos tikslai.

Dennis (1975) šių dimensijų pagrindu pasiūlė organizacinio klimato instrumentą, kuris tyrė: viršininkų – pavaldinių komunikaciją; žemyn nukreiptos komunikacijos kokybę ir tikslumą; viršininkų – pavaldinių santykių atvirumą; aukštyn nukreiptos komunikacijos galimybes ir įtakos laipsnį; informacijos iš pavaldinių ir bendradarbių patikimumą.

Tam tikra prasme auditas prilygsta organizacijos klimato tyrimui, kuris padeda vadovams numatyti, kur bus audros, žemės drebėjimai ar švies saulė. Tokiu būdu iš esmės galima pagerinti komunikaciją.

Kai šie įvertinimai paverčiami kokybiniais ir kiekybiniais duomenimis, vadovai susidaro aiškų bei išsamų vaizdą apie esamą padėtį. Tai mažina natūralią tendenciją išaukštinti save bei tradicinį personalo ir klientų nenorą suteikti grįžtamąjį ryšį tiems, kurie laikomi turinčiais aukštesnį statusą nei iš tiesų yra. Savo ruožtu tai suteikia vadovams galimybę pasirinkti tinkamą kryptį, užtikrinančią sėkmę perpildytoje rinkoje. Komunikacijos auditas atlieka naudingą diagnostiką strateginėje vadyboje.

1.4.2. Komunikacijos audito įgyvendinimo pakopos

Teigiama, kad įvairios rūšies auditai turi mažiausiai penkias pakopas (Baker, 1999):

- pasirinkti temą;
- nustatyti norimos veiklos kriterijus ir standartus;
- surinkti objektyvius duomenis, siekiant nustatyti, ar jie atitinka standartus;
- įgyvendinti atitinkamus pokyčius veiklai pagerinti;
- surinkti duomenis antrą kartą siekiant patikrinti, ar pokyčiai įtakojo veiklą.

Tikrovėje audito procesas nevykdomas linijine seka. Pvz., norimos veiklos detalizavimas turėtų būti viso proceso pradžioje. Tačiau jis taip pat bus atliekamas ir vėliau, kai audito komanda naudos duomenis, padėsiančius nustatyti kokie veiklos standartai yra tinkamiausi tam tikrai organizacijai. Gali pasitaikyti, kad pats auditas nustatys, kad anksčiau iškelti standartai yra nepraktiški.

Daugeliui gali atrodyti, kad komunikacija dažniausiai susijusi su žinių perdavimu iš vadovų personalui. Iš tiesų ji apima keitimąsi informacija vertikaliai, horizontaliai bei įstrižai. Kad komunikacija būtų efektyvi, ji turi būti abipusė, dialoginė iš prigimties.

Kadangi kiekviena organizacija turi specifinius poreikius, nėra vienintelio proceso, kuris tiks visur, nepaisant vietinių aplinkybių. Neįmanoma pateikti vieno geriausio komunikacijos audito metodo. Praktikoje audito įgyvendinimo procesas dalinamas į šias pakopas:

1. Garantuoti vadovų dalyvavimą (pasišventimą).

Daugelis studijų teigia, kad jei vadovai aktyviai neįsitrauks į bet kokių pokyčių procesą bei neprisiims atsakomybės už jo sėkmę, jis žlugs. Kai kuriems nauji instrumentai, sukurti kaip pagalbiniai mechanizmai organizacijos plėtros procese, tampa grėsmingais. Jie reikalauja aktyviai įsijungti vadovus, jei norima gauti teigiamus dividendus. Audito proceso pradžioje auditoriai ir vadovai turi aptarti šiuos klausimus:

- išsiaiškinti audito vertę, jo vaidmenį šioje organizacijoje ir vadovų įsipareigojimą, jei siekiama gauti maksimalią naudą. Pvz.: reikėtų aptarti šiuos klausimus: Kokia trukmė yra labiausiai tinkama verslo planavimo ciklui? Ar būtina atidėti kitus organizacinės plėtros klausimus? Kaip komunikacijos kanalų su klientais įvertinimas sustiprins marketingo strategiją? Kaip galima suplanuoti audito rezultatų platinimą?

2. Nustatyti šešis esminius klausimus, kuriais žmonės turėtų gauti ir perduoti informaciją. Auditas negali ištirti kiekvieno įmanomo klausimo iš pagrindų. Riboti analizuojamų klausimų skaičių yra būtina, norint surinkti galiojančius duomenis, tai užtikrins audito įgyvendinimą. Pvz. jei auditas susijęs su išorine komunikacija, kokie yra svarbiausi klausimai, apie kuriuos klientai turi turėti informacijos? Ir atvirkščiai, apie ką kompanija norėtų išgirsti iš savo klientų? Šie duomenys gali būti naudojami audito proceso metu. Jei naudojamos anketos, viena jų dalis turėtų tirti informacijos srautą pasirinktais klausimais. Tai suteikia puikią galimybę nustatyti audito mastą bei išsiaiškinti vadovų supratimą apie audito procesą. Šiame etape svarbu nustatyti, ką auditas gali ir ko negali padaryti. Vadovai turi realiai įsivaizduoti tai, kas gali būti pasiekta. Jei numatoma per mažai ar per daug, auditas nesugebės pasiekti visų tikslų. Pvz. sunku panaudoti duomenis, gautus iš fokuso grupių, norint nustatyti statistinius etalonus. Jei fokuso grupės yra vienintelė priemonė, kuria gali pasinaudoti organizacija, yra nerealu manyti, kad būsiami auditai galės tiksliai išmatuoti pasiektą pažangą. Auditoriai naujokai gali būti linkę pažadėti daugiau nei gali padaryti, tokiu būdu sumažindami viso proceso patikimumą.

3. Aptarti komunikacijos standartus, kuriuos vadovai norėtų pritaikyti ir siekti. Pvz. Jungtinėje Karalystėje Nacionalinės Sveikatos Tarnybos Vadovas 1995 m. išleido komunikacijos standartus ir išplatino juos visose organizacijos vadovybės pakopose. Tai buvo geriausios praktikos apibendrinimas, siūlantis: tarybos lygio diskusijas; reguliarius auditus; vadovų įvertinimus; efektyvios komunikacijos mokymus; atsižvelgti į komunikaciją planuojant verslą; nustatyti ir įvertinti gerą praktiką.

Nustačius standartus, būtina suformuluoti atsakymus į esminius klausimus:

- Ką jie reiškia praktiškai?
- Kaip bus pertvarkomas kiekvienas organizacijos vienetas, jei jie bus įgyvendinti?
- Kas stabdė jų įgyvendinimą praeityje?

- Kiek gali būti susitarta ir kiek dar liks neaptarta?
- Kaip greitai gali prasidėti pokyčiai?
- Ar iškyla mokymo būtinybė?

Auditas gali nustatyti, koku mastu bus įgyvendinami standartai, paskatinti tolimesnes diskusijas apie spragas tarp esamos praktikos ir pasaulio klasių komunikacijos sistemos charakteristikas bei paskatinti atvirus išipareigojimus su tuo susijusiai visuomenei (vidinei bei išorinei).

4. Numatyti vyriausiąjį asmenį ar asmenis, pasiruošusius būti tarpininku tarp organizacijos ir išorinio audito komandos. Jei auditą atlieka organizacijoje dirbantys asmenys, taip pat reikalingas tarpininkas tarp vadovo ir komandos. Tai nereiškia, kad auditoriai turi atsisakyti savo nepriklausomybės. Tačiau nuolatinis kontaktas su vadovais yra būtinas, kad būtų išvengta sabotažo ir obstrukcijos, kad būtų užtikrinta, kad auditas bus atliktas laiku, kad būtų teikiama esminė informacija apie organizacijos struktūrą, istoriją, vidaus politiką, verslo iššūkius, pagrindinius prioritetus ir klimata.

1.4.3. Tinkamiausio audito metodo parinkimas

Kai tik organizacija nusprendžia įgyvendinti auditą ir sukurti komunikacijos strategiją, kyla neišvengiamas klausimas: kokį metodą reikėtų naudoti? Pasirinkti vieną iš jų nėra paprasta. Bet koks auditas turi būti pritaikytas atitinkamam kontekstui. Reikia pirmiausia išsiaiškinti organizacijos poreikius, palyginti šiuos poreikius su esamomis audito priemonėmis ir tada pasirinkti, kuris požiūris yra tinkamiausias. Auditavimas yra tiek menas, tiek mokslas.

Renkantis metodą derėtų apsvarstyti šiuos klausimus:

1. Ar organizacijai reikia gairių, pagal kurias bus matuojamas ateities progresas?

Jei taip, klausimynai turi daugybę privalumų. Gauti duomenys gali būti greitai įvertinti. Auditai ateityje parodys, kaip komunikacinis klimatas pagerėjo ar pablogėjo. Daugelyje anketų yra atvirų klausimų, leidžiančių auditoriams sugretinti epizodus ir kitas išraiškas, rodančias, kaip žmonės jaučiasi. Kartais keletas spalvingų audito respondentų komentarų įtakoja vadybinį mąstymą labiau nei milijonai duomenų lentelių. Kartais papildomos pastangos gali būti dedamos interpretuojant tuos komentarus.

Interviu ir fokuso grupės daug sunkiau panaudoti, tačiau jei leidžia ištekliai, jie gali būti panaudoti duomenų, gautų anketų metodu, papildymui, patikrinimui bei išryškėjusių problemų gilesniam nagrinėjimui. Ar daug metodų bus panaudota, dažnai priklauso nuo laiko, pinigų bei žmoniškųjų išteklių.

Anketos nėra labiausiai naudojama duomenų rinkimo forma visose šalyse. Kai kurie tyrinėtojai JAV sužinojo, kad vadovai labiau linkę dalyvauti interviu akis į akį, o ne pildyti anketas. Taigi reikia įvertinti populiaciją, renkantis tinkamiausią duomenų rinkimo metodą.

Be to, reikia žinoti, kad paštu atsiųstos anketos sulaukia daugiau atsakymų nei tos, kurios platinamos elektroniniu paštu. Tai gali būti todėl, kad popierinės anketos lieka ilgiau ant stalo ir visada po ranka. O šiukšliadėžė yra labai patogiai išdėstyta kiekvieno kompiuterio ekrano kampe. Taigi, elektroninės anketos gali būti vienu pelės spragtelėjimu išmestos lauk ir pamirštos.

2. Ar auditas tirs vidinę, ar išorinę komunikaciją?

Bendrai kalbant, daug sunkiau naudoti anketas išoriniam auditui. Organizacijos viduje gali būti sukviečiami forumai, kur personalui smulkiai paaiškinamas audito procesas ir užpildomi dokumentai stebint auditoriams. Be to, galimas paskesnis tyrimas tiesiogiai kontaktuojant ar paštu. Tačiau klientai yra mažiau motyvuoti užpildyti anketas. Tai padidina galimybę, kad bus ištraukti tik tie, iš kurių bus primygtinai prašoma, be to, duomenys bus iškreipti.

Paslaptingas apsipirkimo metodas kilo iš klientų tyrimo ir leidžia atlikti kiekybinę analizę, jei to reikia. Siekiant įvertinti tiesioginę komunikaciją su klientais, tam tikrose vietose, (pvz. parduotuvėse) tai yra vienas iš naudingiausių metodų. Gali iškilti tam tikri etniniai klausimai, susiję su šiuo metodu, į kuriuos taip pat reikia atsižvelgti. Taip pat galima rinktis tokius metodus kaip tiesiogini stebėjimą, interviu ir fokuso grupes.

3. Ar organizacija jau žino savo komunikacijos problemas, ar tiesiog būtina tiksliau sužinoti žmonių nuomonę?

Šiame kontekste tolesni kiekybiniai duomenys, gauti iš anketų, gali būti bereikalingi. Vadovai gali norėti išsiaiškinti:

1. Kodėl tam tikras padalinys yra mažiau patenkintas nei visi kiti?
2. Kodėl žmonės vienoje vietoje jaučiasi blogai informuoti, kai tuo tarpu kiti puikiai apie tai žino?
3. Ką tiksliai klientai nori žinoti apie tam tikrą problemą?
4. Kodėl vienas padalinys atsisako kalbėtis su kitu padaliniu, nepaaiškindamas priežasčių?

Esant tokioms aplinkybėms geriausia vadovautis paskesnio tyrimo fokuso grupėms ir interviu, norėdami papildyti kiekybinius duomenis. Daugiau nei vieno metodo naudojimas renkant duomenis turi keletą privalumų. Vienas iš jų yra tikslesnė analizė. Procesas, kada rezultatai, gauti naudojant vieną priemonę, tikrinami kitų metodų pagalba, kartais vadinamas trianguliacija.

4. Ar atsirado masinė krizė, reikalaujanti skubios analizės?

Kelios puikiai organizuotos fokuso grupės ar interviu surenka kelis neapdorotus ir gatavus duomenis, leidžiančius paskubomis diskutuoti. Tokie duomenys niekada nebus idealūs ar pilni. Tačiau neiškus paveikslas yra daug naudingesnis nei tuščias ekranas. Kai tik nuslūgsta įtampa, galima imtis gilesnės analizės.

5. Ar auditas turi susitelkti ties mažu plačios organizacinės sistemos vienetu?

6. Ar auditui vadovaujama kaip organizacinės plėtros programai, ar tik kaip tyrimui?

Pastaruoju atveju pirmoji mintis galėtų būti gausybės duomenų rinkimas, čia svarbu rinkti duomenis tiek į gylį, tiek į plotį. Duomenys turėtų atitikti pačius griežčiausius akademinės praktikos standartus bei įrodyti kompleksines hipotezes. Kalbant apie auditą bendrai, tinkamiausias metodas priklausytų nuo nustatytų tyrimo tikslų. Nepaisant kartais debatų, kada pasidalinama į priešingas stovyklas pastaruoju metu kokybinis tyrimas patraukia vis daugiau dėmesio akademinuose sluoksniuose. Vis dažniau tyrinėtojai panaudoja savo darbe tiek kokybinius, tiek kiekybinius metodus. Taigi, visiškai įmanoma, kad tokios priemonės kaip fokuso grupės padėtų įgyvendinti daugybę tyrinėtojų tikslų, tiek patys savaime, tiek kartu su pozityvesnėmis metodologijomis. Kai kurie metodai (pvz. Delphi metodas; profesionalo – kliento tiesioginės interakcijos filmavimas), kurie reikalauja daug darbo sąnaudų, todėl dažniausiai naudojami atliekant giluminius tyrimus.

7. Ar auditui vadovauja vietos, ar išoriniai konsultantai?

Abiem atvejais iškyla daugybė klausimų. Pirmas žingsnis yra išsiaiškinti audito tikslus. Ar reikia tam tikrų gairių, ar užteks tik ryškėjančių tendencijų? Jei auditą atlieka savi darbuotojai, reikia sąžiningai įvertinti audito komandos kompetenciją. Jei ne, kokybinis traktavimas, siekiant nustatyti gaires bus klaidingas. Ar anketos bus nagrinėjamos konfidencialiai, ar informacijos nutekėjimas organizacijoje yra norma? Ar komandos nariai turi gerą vardą kaip nepriklausomi asmenys, ar jie laikomi vadovų informatoriais? Galimos alternatyvos yra mažos fokuso grupės, interviu ar tiesioginis stebėjimas. Visgi išliks nerimas dėl konfidencialumo. Tačiau jei apklausiamųjų grupė yra nedidelė, turėtų būti įmanoma išlaikyti konfidencialumą, ir tokiu būdu surinkti duomenis.

Jei auditoriai nepriklauso organizacijai, tačiau yra puikiai susipažinę su organizacijos poreikiais, tada tikėtinos profesionalios rekomendacijos. Rasti patikimus auditorius, kurie įsijaustę į organizacijos situaciją, yra pakankamai didelis iššūkis. Užduotis tampa žymiai paprastesnė, jei pati organizacija puikiai žino savo poreikius.

Ten kur vidaus komunikacijų auditas įprastas dalykas, tikėtina, kad išoriniai konsultantų pasirinkimas yra labiau argumentuotas. Pagrindinės priežastys yra šios:

- Rūpestingai parinkti išoriniai konsultantai turi didesnę reikiamą kompetenciją ir laiką, kurį galėtų skirti audito procesui. Neišvengiamai, vietinio audito komandos atsiduria ties

keliomis kryptimis vienu metu. Komandos nariai pirmiausia turi savo tiesioginį darbą. Kartais būna beveik neįmanoma sušaukti paprasčiausią susirinkimą. Jie neretai neturi laiko bešališkai ar objektyviai išanalizuoti audito duomenis, o be to, jiems trūksta ir būtinų interpretavimo žinių.

- Verta ieškoti išorinės perspektyvos tam, ką veikia organizacija. Išoriniai auditoriai atsineša kitur įgytą patirtį, kurioje sukaupti geriausios praktikos pavyzdžiai.

- Vietos auditoriai gali bijoti ižvesti tuos, su kuriais jiems vėliau reikės dirbti atlikus auditą. Kaip, pvz, pasakysite savo vadovui, nuo kurio priklauso jūsų premija, kad jo diplomatiniai įgūdžiai sukūrė tokį vidinį klimata, kad organizacijoje net nesinori dirbti. Organizacijos turėtų ieškoti išorinių konsultantų, pasiruošusių aptarti problemas atvirai. Ataskaita, kuri neatspindės tikrovės, bus visiškai bevertė siekiant pagerinti padėtį. Tokios ataskaitos dažnai naudojamos kaip priemonės pasakyti vadovams tai, ką jie nori girdėti, tikintis ir toliau užsitikrinti konsultacijų galimybes.

- Išorinių auditorių samdymo išlaidos turi būti nustatytos pagal laiką, reikalingą vietos auditoriams, kuris taip pat kainuoja pinigus. Vidinius auditorius taip pat galbūt reikės apmokyti. Labai dažnai pasitaikanti problema yra ta, kad vidiniai auditoriai dažnai neturi laiko ir skuba pabaigti duomenų analizę. Tai klaidingas taupumas.

1.4.4. Organizacijos paruošimas auditui

Paprastai pakanka paprasto dokumento informuoti personalą apie audito procesą ir laikotarpį, per kurį jis bus atliekamas. Rekomenduotina, kad raštas būtų parašytas vadovo. Tai padeda užtikrinti, kad vadovai sudarys sąlygas bendrauti su audito dalyviais ir dalyvaus tame, kas vyksta. Be to, tai įtraukia vyriausiuosius vadovus į audito eigą, ir viešai saisto juos su ja. Tokiu būdu labiau tikėtina, kad auditas bus vertinamas rimtai ir bus panaudotas siekiant pagerinti organizacijos veiklą. Išorinio audito atveju, panašiai turi būti įtraukti ir klientai bei verslo partneriai. Be to, galima panaudoti vidinius bei išorinius informacinius laiškus, video medžiagą bei komandų pasitarimų mechanizmą.

Šiame etape iškyla tam tikri nuogastavimai, susiję su konfidencialumu, kaip plačiai bus prieinami audito rezultatai, bei kiek laiko audito respondentai turės skirti šiai veiklai. Pats sudėtingiausias iš šių klausimų yra konfidencialumas. Respondentai baiminasi būti atviri reikšdami savo požiūrį, tuo atveju, jei tai, ką jie pasakė, vėliau bus panaudota prieš juos. Gali prireikti aptarti šiuos klausimus pradinių pokalbių su audito dalyviais metu. Kad taip neatsitiktų, reikėtų laikytis keleto bendrų taisyklių:

- Dalyviai turi būti užtikrinti žodžiu ir raštu, kad jų atsakymai bus laikomi konfidencialiais.

Tyrimai rodo, kad kuo dažniau tai kartojama, tuo labiau žmonės mano, kad tai tiesa. Šios garantijos turi būti kartojamos įvairiausiomis progomis. Kuo dažniau tai daroma viešai, tuo geriau. Žingsniai, siūlomi konfidencialumo užtikrinimui, turi būti detaliam paaiškinti.

- Jei tai įmanoma, dalyviai turi būti atrinkti atsitiktinai. Tokiu būdu aišku, kad tikslas nėra išrinkti žmones, kurie tam pritartų. Čia slypi tam tikri pavojai.
- Tik audito komanda gali turėti anketas, įrašus ar kitą medžiagą, kuri gali identifikuoti atskirus respondentus. Pvz. jei vienas asmuo dirba buhalterijoje, ataskaitoje neturi būti komentarų, nei gerų nei blogų, kurie bus įvardinti kaip gauti iš "respondento, dirbančio buhalterijoje".
- Audito instrumentais turi būti operuojama akylai nestebint vadovams.

Paprastai šių procedūrų pakanka, kad ši problema būtų sumažinama iki minimumo. Tačiau išlieka vienas stiprus argumentas išorinio audito naudai. Jei vyriausias vadovas imasi tvarkyti anketas ar vadovauti interviu, arba jei susijęs asmuo laikomas vadovų patikėtiniu, konfidencialumo užtikrinimas yra mažai tikėtinas.

1.4.5. Duomenų rinkimas ir jų analizė

Tai paprastai atliekama dviem etapais. Keletas preliminarinių interviu supažindina audito komandą su personalo ar klientų požiūriu bei vadovų nerimu. Respondentai atrenkami atsitiktiniu būdu. Tokiu atveju gautas grįžtamasis ryšys padeda sudaryti galutines anketas, jei naudojamas tik šis metodas. Siūlomi keli tipiški klausimai, kurie turi būti aptarti pirmųjų interviu metu. Dauguma iš jų tinka tiek vidiniam, tiek išoriniam auditui: kaip priimami sprendimai; komunikacijos kanalai; komunikaciniai ryšiai; komunikacijos kliūtys; organizacinė struktūra; reagavimas (pvz. informacijos srauto kokybė krizės metu).

Pagaliau imamasi pagrindinės audito veiklos. Būtinai bandomasis testas. Tai leidžia nustatyti anketų ar kitų naudojamų priemonių sudarymo bei panaudojimo trūkumus. Testuotojai dažnai parenkami vadovaujantis patogumu, prieinamumu, artimumu ar išlaidomis. Tai neturėtų būti laikoma problema. Bandomasis asmuo yra tik testas siekiant dvigubai patikrinti pasirinkto metodo įgyvendinamumą. Tai neturi būti labai detalizuojama, kad netaptų atskiru tyrimu. Tačiau kai bandomasis testas baigiasi, gali būti atliekama pagrindinė programa.

Atlikus auditą ruošiamas ataskaita, kuri išsamiai aprašo ir įvertina komunikacijos praktiką. Reikia pažymėti, kad šiame etape slypi galimybės ir pavojai. Auditas sukelia padidintą susidomėjimą ir viltis. Kaip taisyklė, žmonės suvokia, kad kiekvienam patinka dainuoti apie savo sėkmę, bet nutylėti savo klaidas. Taigi jei po audito seka tyla, manoma, kad vadovai užsiėmę purvinių paslapčių slėpimu. Esminis principas susidūrus su blogomis žiniomis, yra tas, kad jos

turi būti paskleistos atvirai ir plačiau, tokiu būdu leidžiant su tuo susijusiems žmonėms bent jau gauti naudos už jų atvirumą.

Pirmiausia audito rezultatai raštu ir žodžiu pateikiami vadovui. Rezultatus tada reikia paskleisti plačiai pasinaudojant priimtinausiomis priemonėmis. Reikia paskelbti ir veiksmų planą. Tokiu būdu audito procesas, kad ir kokius pokyčius jis paskatintų, padeda pasiekti žymų progresą atviros ir aiškios komunikacijos link.

1.4.6. Komunikacijos audito nauda organizacijai

Komunikacijos auditas turi šias metodologines stipriąsias puses:

1. Jis leidžia auditoriams nustatyti subjektyvias realybės interpretacijas, kurias atlieka svarbūs organizacijos veikėjai. Tai pateikiama užsakovams ir klientams, kurie laikomi svarbiais verslo planavimo procese.

2. Priklausomai nuo panaudotų metodų, žmonėms leidžiama išreikšti savo požiūrius ir jausmus savais žodžiais, o jų objektyvių įvertinimų fiksavimas paverčia jų atsakymus komunikacijos problemomis, kurias reikia analizuoti. Auditas tiria individualų komunikacijos suvokimą. Toks suvokimas gali prieštarauti išorinių stebėtojų išvadoms, kad ir kaip gerai jie būtų apmokyti stebėjimo metodu. Kitaip tariant, įvairūs žmonės gali dalyvauti puikioje komunikacijos praktikoje, tačiau sužinoti, kad jie matomi neigiamoje šviesoje. Tai labai tikėtina, kai organizacija patiria stiprų rinkos spaudimą arba jos istorijoje yra buvę vidinių nesutarimų. Tačiau organizacijos efektyvumas neįmanomas be teigiamo požiūrio į komunikacinius procesus organizacijos viduje bei su išorine, su ja susijusia bendruomene. Auditas parodo, kaip žmonės jaučiasi. Daugeliu atvejų tai susiję su tobulos komunikacijos egzistavimo pripažinimu. Kur atskleidžiamos problemos, vadovai žinos, kokias kliūtis jiems reikia įveikti, kad situacija pagerėtų.

3. Nustatomas bendras organizacijos gyvenimo supratimas. Nepaisant fakto, kad audito dalyviai gali turėti skirtingus požiūrius, jie vis tiek sutars dėl daugelio dalykų, tokiu būdu paskatindami strategijos kūrimą, kuri pagerins komunikacinį klimatą.

4. Dalyvių supratimas apie komunikacijos epizodus gali būti palygintas su oficialiais organizacijos kanalais ir sistemomis, tam, kad būtų išsiaiškintos spragos, egzistuojančios tarp įsivaizduojamos ir realios praktikos.

Komunikacijos audito panaudojimo mastai yra šiek tiek riboti. Jie dar nėra pilnai panaudojami vadybinėje praktikoje. Viena galima priežastis yra ta, kad komunikacijos auditas nagrinėja labai sudėtingus žmoniškuosius santykius. Tiksliau tariant, vadovai dažnai jaučiasi

taip, lyg jiems negalima būtų daryti klaidų, arba jei jie jas padaro, niekam nevalia jų pastebėti. Tai sukuria atmosferą, kuri verčia žmones bijoti atsiverti.

Tai reiškia, kad komunikacijos audito rezultatai gali būti politiniais, priešingai nei finansinio audito rezultatai. Komunikacijos problemų identifikavimas kartais veda prie pranašo sušaudymo, o ne prie vaistų ieškojimo. Taigi, nenuostabu, kad tiek praktikai, tiek tyrinėtojai kartais nesiryžta panaudoti diagnostinių metodų, kurie išsauktų nemalonų grįžtamąjį ryšį.

1.4.7. Komunikacijos praktikos tyrimo kliūtys ir struktūriniai įgyvendinimo barjerai

Vadovai dažnai jaučiasi taip, lyg jų darbotvarkė būtų perpildyta. Jie nenori apsunkinti jos problemomis, kurias, kaip manoma, sunku išmatuoti, jau nekalbant apie pertvarkymą. Šiandieninė rinka reikalauja iš vadovų daug laiko ir energijos. Daugelis tiesiog jaučia, kad nebeturi erdvės spręsti komunikacijos problemas. Esmė – sukurti įtikinamą situaciją, kurioje būtų akivaizdi iš audito proceso gaunama nauda, o metodo pasirinkimas nepareikalautų milžiniškų laiko sąnaudų.

Laiko problemą sukelia baimė. Jei komunikacija žlugo, išplieskia gandų, netikrumo ir nepasitenkinimo liepsna. Vadovai nenori priartėti prie tokio sukrėtimo, bijodami nusvilti. Galiausiai daugelis iš jų stengiasi ignoruoti krizes, tikėdamiesi, kad pasibaigus blogiausiam, bus galima ką nors išgelbėti iš griuvėsių. Kiti parsisiunčia komunikacijos ekspertus, kurie dažnai neturi pakankamai paramos iš vadovų. Ir vėlgi, būtina parodyti, kad auditas veikia kaip dūmų detektorius, signalizuojantis organizacijai apie problemų dvelksmą, kai dar galima šį tą padaryti. Yra išskiriami tokie vadovų požiūriai, su kuriais dažnai susiduriama. Kiekvienu atveju jie tampa rimto komunikacijos praktikos tyrimo kliūtimi. Vykdam auditą juo būtina žinoti ir atsižvelgti į jų galimą įtaką komunikacijos audito siūlymams:

1. Paprastai daug informacijos yra komerciškai įslaptinta, ir manoma, kad jei ji bus paskleista, konkurentai iš to pasipelnys.

Vadovai gali būti įtarūs dėl visko, kas žada atviresnį informacijos srautą. Šioje perspektyvoje tiekimo verslas laikomas konkurentu, o ne partneriu. Klientai triukšmauja, reikalauja ir niekada nebūna patenkinti. Darbuotojai nežino, ko nori, bet žino, kad nori daugiau. Argumentas būtų tas, kad vertingiausias organizacijos turtas yra jos personalas, jos tiekėjai ir klientai. Tyrimas siūlo, kad lojalumas (iš darbuotojų, investuotojų ir klientų pusės) yra svarbesnis užtikrinant pelningą augimą nei rinkos akcijos, mastai, išlaidos ar kiti esminiai verslo rodikliai. Tačiau ilgalaikiai ir produktyvūs santykiai galimi tik tada, kai žmonės jaučiasi vertinami. Jie jaučiasi vertinami tik tada, jei jie jaučiasi esantys informuoti. Paslaptinumas

griauna tikėjimą, pasitikėjimą savimi bei susidomėjimą. Klientai ir darbuotojai, laikomi nežinioje, gali imti panikuoti, o vėliau pabėgti.

Organizacijos viduje dauguma personalo nori sužinoti daugiau apie bendras vadybos problemas, susijusias su esančiais hierarchijos viršuje. Žmonės nesidomi vien tik savo darbu. Jiems labai rūpi platesnis kontekstas, kuriame yra jų darbas. Kuo nežinomesnė išorinė aplinka, tuo ji tampa tikresnė. Vadovai gali ir privalo išnaudoti tai savo naudai.

Tačiau jei nebus atvirumo, bus prarastas pasitikėjimas vadovais. Bus manoma, kad jie slepia destruktinius dalykus. Toks požiūris paprastai būna perdėtas. Tačiau jo poveikis santykiams ir darnai yra didžiulis. Bet kuriuo atveju nuomonė, kad sprendimų priėmimo procesas gali būti izoliuotas, yra fantazija. Teigiama, kad didelėse organizacijose yra nedaug paslapčių, ir beveik neįmanoma išlaikyti blogas žinias paslapyje. Faksu aparatai padeda nutekinti informaciją. Personalas šnabždasi. Žmonės klausosi prie durų. Dėl to didelė dalis to, ką vadovai mano esant paslaptimi, iš tiesų yra gandų tema tarp personalo. Ir greičiausiai kalbama su neigiamu atspalviu, o ne grindžiant faktais. Tyrimai teigia, kad neigiama informacija apie ką nors daro mums didesnę įtaką nei teigiama informacija, tokiu būdu paskatindama destruktivų gandų poveikį. Be to, jei žmonės išgirsta apie svarbius dalykus gandų forma, tai reiškia, kad vadovai tiesiog iškeitė galimybę būti atvirais į neliečiamumo įvaizdį. Tai yra viena iš blogiausių verslo tendencijų.

2. Dažnai yra manoma, kad komunikacija gali būti prasta daugelyje organizacijų, tačiau aš kaip vadovas bendrauju gerai, ir mano organizacijoje viskas gerai.

Daugelis vadovų nesugeba tinkamai įvertinti savęs kaip komunikatoriaus efektyvumo. Egzistuoja plačiai paplitęs įrodymas:

- Mes atliekame savo darbą efektyviau, nei vidutiniai šį darbą atliekantys asmenys;
- Mūsų nuomonė yra teisingesnė nei jų;
- Daugiau žmonių su mumis sutinka nei iš tiesų;
- Mes labiau prisidedame prie grupinių sprendimų priėmimo nei kiti su tuo susiję asmenys;
- Mes esame geresni klausytojai nei iš tiesų.

Be to, daugelis žmonių laiko save labai protingais, turinčiais gerus įgūdžius, etiškais, užsispyrusiais, sąžiningais, originaliais, draugiškais, patikimais, patraukliais, bešališkais ir netgi geresniais nei kiti. Mes turime olimpinius savęs pateisinimo refleksus, kurie leidžia mums pajusti kitų silpnybes, bei įsivaizduoti, kad mes elgiamės geriau nei iš tiesų yra. Todėl beveik

nestebina vienos JAV atliktos apklausos rezultatai, rodantys, kad 60 proc. vadovų teigė dažnai bendraujantys su savo darbuotojais, kai tuo tarpu tik 30 proc. darbuotojų tai patvirtino¹¹.

Gerai žinoma, kad žmonės stengiasi padaryti mums įtaką meilikaudami. Kai mes stengiamės prisimeilinti prie žmonių, turinčių didesnę statusą nei mes, mes jiems dažnai sakome tai, ką jie nori girdėti, o ne tai, ką mes iš tiesų jaučiame. Deja, tyrimai teigia, kad dauguma vadovų priima šį iškraipytą grįžtamąjį ryšį už gryną pinigą. Jie mano, kad taip ir yra. Jie nėra vieninteliai, įsitikinę šiuo dalyku. Daugelis diktatorių, nuversti nuo istorinės scenos, šaukė protestuodami „Bet mano žmonės mane myli“. Psichologai šią trumparegystę vadina „boso iliuzija“.

Taigi, jei mes iš tiesų norime sužinoti, kaip mūsų organizacija komunikuoja, mes turime pasinaudoti objektyvia vertinimo sistema, o ne vadovautis savo intuicija. Svarbiausia yra žinios. Komunikacijos auditas pateikia vadovams objektyvią ataskaitą apie tai, kaip jiems sekasi, tokiu būdu išvengiant šališkumo, iškraipiusio jų supratimą praeityje. Tai gali pasufleruoti detalius pokyčių planus organizacijos viduje.

3. Taip pat manoma, kad detalaus veiklos patikrinimas nereikalingas. Užtenka tiesiog pritaikyti geros praktikos pavyzdžius iš kitur.

Komunikacijos programos turi susitelkti ties realiomis problemomis, o ne ties įsivaizduojamomis. Niekas nesako, kad mes privalome gerti piliules visiems nenumatytiems atvejams, nesvarbu, ar mes sergame, ar ne. Be to, yra kvaila imtis visa apimančios komunikacijos programos neišsiaiškinus, kaip egzistuojančios sistemos veikia. Tiksliai diagnozė yra būtina, vedanti prie tikslingo gydymo.

4. Taip pat manoma, kad kažką daryti (pvz. klausti žmonių, koks aš esu komunikatorius), reiškia visišką akibrokštą.

Pirmiausia, esamos praktikos tikrinimas sutelkia vadovų dėmesį į esminius dalykus: kokią kultūrą mes norime sukurti?, koks mūsų vadovavimo stilius?, kas mūsų elgesyje prieštarauja mūsų filosofijai, ką mes galime ir privalome pakeisti?, kokie yra svarbiausi klausimai, kuriais reikia komunikuoti?, kaip mes komunikuojame šiais klausimais?

Aiškumas dėl šių dalykų yra svarbus veiksnys siekiant komunikacijos ir verslo sėkmės.

Antra, neigiamas atgalinis ryšys nėra neišvengiamas. Daugelis komunikacinės veiklos patikrinimų parodė teigiamą tiesioginių vadovų įvertinimą, teigiamą požiūrį į organizaciją, stiprų norą dalyvauti, ir daugeliu atvejų padėką už sunkų darbą, kurį atlieką vadovai. Šie privalumai turi būti paskelbti, atšvesti bei reklamuojami. Tačiau kiekviena organizacija turi ir silpnųjų pusių.

¹¹ Owen Hargie and Dennis Tourish. The Handbook of Communication Audits for Organisations. Rautledge: Taylor & Francis Group, 2000, P.36 .

Vadovo darbas neturi skatinti nusiramino bei inercijos. Vadovas privalo didinti organizacijos efektyvumą. Tai reiskia ieskoti kiekvienos galimybės nustatyti tas sritis, kur galima veikti geriau. Trečia, komunikacijos apzvalga atskleidžia, kokia nuotaika vyrauja organizacijoje bei su ja susijusioje isorinėje bendruomenėje. Tai gali būti naujiena kai kuriems vadovams, tačiau tai nebus naujiena tiems, kurie sukuria griztamąjį ryšį. Jei komunikacija iš tiesų prasta, žmonės apie tai žino, kenčia nuo jos padarinių, apie tai nuolat kalba, bei trokšta iniciatyvų jai pagerinti. Auditas leidžia organizacijai išmatuoti jų nepasitenkinimo mastą. Mąstyti kitaip reiskia tikėti, kad vadovai padidina galimybę išvengti susidūrimų užmerkdamis akis ir užsikimšdami ausis. Priemonės įvertinti ir pakeisti komunikaciją atneša ir gydomosios naudos, leisdamos žmonėms išreikšti savo požiūrį, kurį jie šiaip jau priversti slėpti. Šiame procese organizacijos įgyja vertingos informacijos bei gali efektyviau planuoti ateitį.

5. Manoma, kad galbūt žmonės jaučiasi susvetimėje bei atskirti dėl to, kad su jais vadovai bendrauja nepakankamai. Tačiau kitaip ir būti negali, kai organizacijoje dirba daugybė žmonių, su kuriais reikia komunikuoti.

Toks požiūris reiskia žemas viltis. Tikrovė yra ta, kad nė viena organizacija nepasiekia gerų rezultatų per ilgą laiko tarpą, jei personalas arba klientai jaučiasi atstumti ir susvetimėje. Žmonės nori perteikti savo idėjas organizacijai, kurioje jie dirba, ir su kuriais jie daro verslą. Tyrimai teigia, kad mažos viltys tampa besipildančiomis pranašiškomis, košmarai įgauna fizinę formą, o organizacija baudžiama rinkoje.

Yra ir struktūriniai įgyvendinimo barjerai, jie taip pat susiję su požiūrių skirtumais, išvardintais aukščiau. Galima išskirti:

1. Strateginiai ir finansiniai barjerai.

Vadovai buvo mokomi kreipti didesnę dėmesį į strategijos formulavimą ir finansinius dalykus, o ne į darbuotojų ir klientų santykius. Daugeliu atvejų strateginis planavimas tapo kompleksiškas, visa apimantis bei save sunaikinantis. Praktika rodo, kad viena iš pasekmių – daugiau nei 90 proc. strateginių planų niekada neįgyvendinami. Tačiau nepaisant to, tie, kurie buvo mokomi triuškinėti skaičius, turi tendenciją skirti dėmesio tam, kas gali būti lengviausiai išmatuojama, o ne tokiems neapčiuopiamiems dalykams kaip darbuotojų ir klientų komunikacija.

2. Socialiniai barjerai (arba minios instinktas)

Daugelį vadovų įtakojo energingo vyruko sąvoka vadovaujant verslui, kuri išpopuliarėjo epizodinėje vadybos literatūroje. Šiame pasaulyje vadovai dažniausiai vaizduojami su pūpsančiais raumenimis, o ne su dideliu protu. Arnoldo Schwarzeneggerio Vadybos mokyklą, pelniusią pasaulinę šlovę už menkai vertinamus komunikacinius gebėjimus, užtvindė žvaigždžių pakerėti naujokai. Sukuriamas išpūdis, kad visi taip elgiasi ir realiame pasaulyje. Taigi vadovus įtakoja tai, ką jie mano darant daugelį konkurentų. Kai inžinerija ar kiti populiarūs dalykai įgyja

didžiulį skaičių pasekėjų, kiti mano, kad iš tiesų šie dalykai kažką turi. Fantazijos tampa realybe. Jei konkurentai nepaiso komunikacijos subtilybių, kitos kompanijos linkę elgtis taip pat, o ne siekti konkurencinių privalumų elgiantis kitaip nei konkurentai. Taigi, jei dauguma kompanijų neaudituoja komunikacijos, sunkiau įtikinti vadovus pasipriešinti šiai tendencijai.

3. Valdžia ir politiniai barjerai

Jei žmonės yra įpratę vadovauti tam tikru būdu, įpročiai, inertiškumas bei nenoras pripažinti klaidas skatina ir toliau elgtis taip, kaip visada. Vadyboje tai, kas jau yra įvykę, dažnai apibūdina tai, kas įvyks. Jei mes jaučiame, kad mes buvome atsakingi už užduotį arba procesą, mes perdedame sėkmę to, kas buvo pasiekta. Įsišaknija nepakeičiamumo ir neklaidingumo iliuzija. Tampa problematika peržiūrėti komunikacijos praktiką, ypač jei yra kritiškas grįžtamasis ryšys, ir siūloma padalinti valdžią. Kam kažką keisti, jei tu manai, kad tavo nuomonė yra svarbesnė, ir žinoma teisingesnė nei ko nors kito?

4. Hierarchiniai barjerai.

Daugelis žmonių stengiasi sumažinti kritiško grįžtamojo ryšio galimybę, bijodami, kad tokiu būdu praras savo statusą. Dėl šios priežasties veiklos įvertinimas sukelia nemažai sunkumų. Vadovai, paprašyti įvertinti savo organizacijos komunikacijos efektyvumą, gali jausti grėsmę, abejodami dėl tokio įvertinimo reikalingumo.

Greičiausiai bus susiduriama su kuriuo nors, o gal ir visais šiais barjeriais, prieš įgyvendinant komunikacijos auditą. Padėti gali nuolatinis dėmesys šiems dalykams:

- Parodyti, kaip auditas padės organizacijai verslo reikaluose, patenkinant verslo poreikius ir prioritetus. Kokias konkrečias problemas, vidines ir išorines, jis padės išspręsti?
- Pademonstruoti nekritikuojančią audito proceso prigimtį. Tai turi būti išaiškinta grįžtamojo ryšio pradžioje, rašant galutines ataskaitas. (rašant ataskaitas, gali prireikti gerų diplomatinių įgūdžių).
- Pabrėžti esminių sprendimų priėmėjų dalyvavimą audito procese. Tai padės įveikti kai kurias kliūtis bei užtikrinti suprantamesnį kontekstą galutinėse audito ataskaitose.
- Akcentuoti požiūrį ir struktūrinius barjerus. Žinojimas, kad priekyje yra spąstai, padės vadovams išvengti klaidžiojimo tamsoje.
- Panaudoti auditą pažymėti, kas organizacijoje daroma gerai, bei aptarti problemas. Tai padėtų auditui prigyti organizacijoje bei padidintų jo perspektyvas.

Auditas gali inicijuoti geras tendencijas tiek vidinėje, tiek išorinėje komunikacijoje. Šį potencialą bus galima suvokti tik tada, kai organizacija bus įtikinta audito potencialu, o vadovai parodys pasiryžimą įveikti kliūtis, esančias kelyje. Gera žinia yra ta, kad priemonės, reikalingos šiam tikslui pasiekti, yra tiesiog priešais. Svarbiausia – siekti daug, pradėti mažais žingsneliais, o įgijus patirties tapti ryžtingesniais.

1.5. AUDITUOJAMOS ĮSTAIGOS - ŠVENČIONIŲ RAJONO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ CENTRO APIBŪDINIMAS

1.5.1. Bendra informacija

Vidaus komunikacijų auditas atliekamas Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centre (toliau – Centras) todėl trumpai jį pristatysime. Centras – savivaldybės biudžetinė įstaiga, kurios adresas: Stoties g. 16/2, Švenčionys LT-18123. Tai pagrindinė institucija, organizuojanti socialinių paslaugų tinklo plėtrą ir jų teikimą Švenčionių rajone.

Centrą sudaro penki struktūriniai padaliniai: Senų ir neįgalių žmonių globos namai, Vaikų globos namai, Paslaugų asmenims, paleistiems iš laisvės atėmimo vietų, tarnyba, Paslaugų teikiamų namuose tarnyba ir Dienos centras pagyvenusiems ir neįgaliesiems žmonėms „Verdenė“.

Senų ir neįgalių žmonių globos namai (toliau SNŽGN). Įkurti rajono savivaldybės tarybos iniciatyva 1995 m.

Tikslas - padėti seniems ir neįgaliesiems žmonėms patenkinti savo būtinus poreikius, saugoti ir ginti jų teises bei interesus, sudaryti kuo geresnes gyvenimo sąlygas, atstatyti sugebėjimus, kad patys galėtų savimi pasirūpinti ir juos skatinti integruotis visuomenėje.

Pagrindiniai uždaviniai:

1. Sudaryti tinkamas gyvenimo sąlygas ir užtikrinti sveikatos priežiūrą;
2. Tenkinti psichologines, socialines, kultūrinės ir dvasines reikmes;
3. Palaikyti ir skatinti higieninius, savarankiškumo ir savipagalbos įgūdžius;
4. Skatinti socialinį aktyvumą įtraukiant į organizuojamą veiklą pagal poreikius ir pomėgius.

Vaikų globos namai (toliau VGN). Įkurti 1998 m. įgyvendinant Bendruomeninių socialinių paslaugų plėtros projektą. VGN yra Centro padalinys nuo 2000 m.

Tikslas – teikti kryptingą socialinę, pedagoginę, edukacinę, psichologinę pagalbą vaikams likusiems be tėvų globos ir socialinės rizikos vaikams bei jų tėvams, siekiant jų gyvenimo kokybės gerinimo ir socialinės integracijos visuomenėje.

Pagrindiniai uždaviniai:

1. Sudaryti vaikams tinkamas gyvenimo ir ugdymo sąlygas;
2. Padėti vaikams kaupti vertybinę patirtį, ugdyti veiklos ir elgesio įgūdžius bei įpročius;
3. Užtikrinti, kad vaikai iki 16 metų mokytųsi bendrojo lavinimo mokykloje ar kitokio tipo švietimo įstaigoje;
4. Sudaryti vaikams socialiai teisingos saviraiškos ir laisvalaikio užimtumo galimybes;
5. Padėti šeimai įveikti sunkumus, ugdyti tėvų socialinius įgūdžius ir atsakomybę už vaiką.

Paslaugų asmenims, paleistiems iš laisvės atėmimo vietų, tarnyba (toliau PAPLAVT) įkurta 1998 m ir yra Bendruomeninių socialinių paslaugų plėtros projekto rezultatas.

Tikslas – teikti kompleksinę pagalbą asmenims, paleistiems iš laisvės atėmimo vietų ir kitiems socialinės rizikos asmenims, ir jų šeimos nariams, siekiant jų psichologinės, socialinės reabilitacijos ir integracijos į visuomenę.

Pagrindiniai uždaviniai:

1. Padėti asmeniui ir jo šeimai įveikti iškilusius sunkumus;
2. Ugdyti socialinės rizikos asmenų socialiai priimtinus gyvenimui reikalingus įgūdžius;
3. Stiprinti asmens motyvaciją spręsti iškilusias problemas;
4. Skatinti jų savipagalbą, saviraišką ir savirealizaciją;
5. Formuoti visuomenės objektyvų požiūrį į socialinės rizikos asmenis.

Paslaugų teikiamų namuose tarnyba (toliau PTNT). Tarnyba veikia nuo 1998 m. ir taip pat yra Bendruomeninių socialinių paslaugų plėtros projektas. Centro padalinys - nuo 2002 m..

Tikslas – teikti kompleksinę pagalbą, sudarant galimybę asmeniui (šeimai) gyventi visavertį gyvenimą namuose.

Pagrindiniai uždaviniai:

1. Palaikyti ir skatinti higieninius, savarankiškumo ir savipagalbos įgūdžius;
2. Skatinti asmens (šeimos) socialinį aktyvumą bei stiprinti gebėjimus pačiam spręsti iškylančias problemas;
3. Tenkinti specialiuosius techninės pagalbos priemonių poreikius;
4. Padėti integruotis į visuomenę, mažinti atskirtį.

Dienos centras pagyvenusiems ir neįgaliems žmonėms „Verdenė“ (toliau DC “Verdenė”). Įkurta 2004 m. ir yra Infrastruktūros plėtros projekto rezultatas.

Tikslas – ugdyti ir palaikyti pagyvenusių ir neįgalių žmonių funkcionalumą ir mažinti socialinę atskirtį.

Pagrindiniai uždaviniai:

1. Sudaryti sąlygas užsiimti norima laisvalaikio veikla, bendrauti ir gauti socialinę pagalbą;
2. Įtraukti nevyriausybinės organizacijas į socialinių paslaugų teikimo procesą.

1.5.2 Įstaigos veiklos apibūdinimas

Pagrindinis Socialinių paslaugų centro tikslas – teikti socialines paslaugas įvairioms socialinėms žmonių grupėms, sudarant sąlygas asmeniui (šeimai) ugdyti ir stiprinti gebėjimus ir

galimybes savarankiškai spręsti savo socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene, taip pat padėti įveikti socialinę atskirtį.

Centras teikia šias bendrasias socialines paslaugas:

- informavimo;
- konsultavimo;
- tarpininkavimo ir atstovavimo;
- aprūpinimo būtiniaisiais drabužiais ir avalyne;
- transporto organizavimo;
- sociokultūrinės paslaugas;
- asmeninės higienos ir priežiūros paslaugų organizavimo;
- maitinimo organizavimo.

Taip pat teikiamos šios specialiosios socialinės priežiūros paslaugos:

- pagalbos į namus;
- socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo;
- laikino apnakvindinimo;
- intensyvios krizių įveikimo pagalbos.

Asmenims, kuriems sudėtinga teikti pagalbą į namus, ši paslauga keičiama į *pagalba pinigais*, tačiau tai taikoma labai retai ir ypatingais atvejais.

Galiausiai, Socialinių paslaugų centras teikia ir specialiąsias socialinės globos paslaugas:

- dienos socialinė globos;
- trumpalaikės socialinės globos;
- ilgalaikės socialinės globos.

Be socialinių paslaugų teikimo, Socialinių paslaugų centras vykdo ir kitas veiklas:

- nustatyta tvarka nagrinėja ir atsako į rajono savivaldybės gyventojų klausimus, skundus, pasiūlymus, ieško efektyvių priemonių iškilusioms problemoms spręsti;
- telkia vietas bendruomenės išteklius socialinėms paslaugoms teikti;
- organizuoja ir vykdo savanorių mokymus;
- vykdo socialinio darbo praktinius mokymus, mokymo įstaigų studentams, atliekantiems praktiką ir socialinio darbo praktikams;
- bendradarbiauja su tarptautinėmis organizacijomis, respublikos ir rajono institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis;
- rengia ir įgyvendina socialinius projektus ir programas;
- vertina ir analizuoja informaciją dėl socialinių paslaugų poreikio ir jų kokybės gerinimo;

- informuoja visuomenę apie Centro vykdomą veiklą;
- teikia pasiūlymus rajono savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyriui dėl socialinių paslaugų infrastruktūros plėtros ir prevencinių priemonių įgyvendinimo kryptių;
- organizuoja paramos renginius, akcijas, aprūpina gauta parama rajono savivaldybės gyventojus.

1.5.3. Klientai ir personalas

SNŽGN vienu metu gali gyventi 35 gyventojai. Gyventojams tiesiogiai paslaugas teikia: 1 socialinis darbuotojas, dirbantis vieno etato krūviu, 5 socialinio darbuotojo padėjėjos (5 etatai), 1 slaugytoja.

Personalo skaičius ir profesinė struktūra priklauso nuo gyventojų skaičiaus, paslaugų poreikių struktūros, gyventojų savarankiškumo lygio. Kiekvienai socialinio darbuotojo padėjėjai priskirta po 7-8 gyventojus.

PAPLAVT tarnybos klientais iki 2004 m. buvo asmenys, grįžę iš įkalinimo įstaigų, o nuo 2004 m. tarnyba teikia paslaugas ir asmenims, kuriems laisvės atėmimo bausmė pakeista alternatyvia. Per metus suteikiama paslaugų vidutiniškai apie 30 klientų.

Tarnyboje tiesiogiai su klientais dirba du socialiniai darbuotojai, iš kurių vienas dirba su asmenimis turinčiais problemų dėl alkoholio ar kitų narkotikų vartojimo. Nakvynės namuose tvarką palaiko trys sargai – budėtojai.

VGN klientai: laikinai arba nuolatinai apgyvendinti vaikai (nuo 1m. iki 18 m. amžiaus); dienos grupes lankantys vaikai nuo 6 m. iki 18 m. amžiaus (paslauga teikiama nuo 2002 m.; jų tėvai (globėjai).

Globos namuose kiekvienais metais apgyvendinama vidutiniškai 24 vaikai. Dienos grupes lanko apie 70 vaikų.

Pagrindinį personalą sudaro socialiniai darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su klientais. VGN dirba 6 darbuotojai: 1 socialinis pedagogas, 3 socialiniai darbuotojai, 2 socialinio darbuotojo padėjėjai.

PTNT teikia pagalbą į namus paslaugas daugiau kaip 100 klientų. Padalinys aprūpina rajono gyventojus techninės pagalbos priemonėmis ir kiekvienais metais patenkina apie 400 jų prašymų. Taip pat teikiama specialaus transporto paslauga, organizuojamas aplinkos ir būsto pritaikymas žmonėms su negalia.

Tarnyboje dirba 2 socialinio darbo organizatoriai, 23 lankomosios priežiūros darbuotojai.

DC „Verdenė“ turi apie 50 lankytojų. Paslaugas teikia 2 socialiniai darbuotojai.

2. ŠVENČIONIŲ RAJONO SOCIALINIŲ PASLAUGŲ CENTRO VIDAUS KOMUNIKACIJOS AUDITO TYRIMO METODAS

Šio tyrimo tikslas - išsiaiškinti komunikacijos problemas Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centre ir pateikti išvadas bei rekomendacijas kurios pagerintų komunikavimo ir pačios įstaigos veiklą.

2.1. Tiriamieji

Tyrimo dalyvavo Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centro darbuotojai. Šiuo metu įstaigoje dirba 50 darbuotojų, visi jie dalyvavo apklausoje vertinant įstaigos komunikaciją.

2.2. Duomenų rinkimas

Vienas iš audito sėkmės garantų – tinkamos ir patikimos informacijos surinkimas, tam reikšmę turi audito metodo pasirinkimas. Šiuo atveju pasirinkome anketavimo metodą.

Šį metodą pasirinkome dėl keleto priežasčių: vidaus komunikacijų auditas nėra įprastas nei įstaigai, nei neturinčiam patirties auditoriui be to reikalingos gairės, pagal kurias bus matuojamas ateities progresas.

Šis tyrimo metodas leidžia nuspręsti:

- 1) kaip darbuotojai vertina aktyvias ir pasyvias komunikacijos priemones;
- 2) koks darbuotojų pasitenkinimas vidinės komunikacijos procesais;
- 3) kaip darbuotojai vertina informavimą organizacijoje apskritai;
- 4) ar organizacijos darbuotojai patenkinti darbu;
- 5) ar darbuotojai patenkinti vadyba organizacijoje;
- 6) ar darbuotojai patenkinti pačia organizacija;
- 7) kokie prioritetiniai komunikacijos kanalai;
- 8) kokios ateities perspektyvos.

Šis metodas dar puikus tuo, kad renkant informaciją kitais metodais anketos gali būti panaudojamos kaip pagalbinių priemonė. Pvz., interviu ėmėjui. Be to apklausos kaštai ir laiko sąnaudos yra palyginti mažos.

Šio audito struktūrą sudaro 8 pagrindiniai žingsniai, kurie padės organizuotai ir kokybiškai atlikti tyrimą.

Kadangi Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centrą sudaro 5 struktūriniai padaliniai ir visiems jiems bendras ūkinis personalas buvo parengtos kiekvienam padaliniui skirtingų spalvų anketos, kad vėliau būtų galima palyginti atsakymus.

Anketoje yra 105 klausimai (žiūrėti 1 priedą), iš kurių tik 5 atviri. Praktinė patirtis rodo, kad respondentai dažnai visai neatsako į atvirus klausimus, arba atsakymai būna neišsamūs.

Anketa sudaryta iš 5 dalių (A, B, C, D, E). A dalyje pateikti 6 klausimai leidžia įvertinti demografinę respondentų padėtį: lytį, amžių, išsilavinimą, kokiais darbuotojų grupei priskiriami, bendrą darbo stažą ir darbo stažą audituojamoje įstaigoje.

Anketos B dalyje darbuotojai turėtų įvertinti vidinės ir išorinės komunikacijos būdus, pranešimus, darbo sąlygas bei darbuotojo padėtį organizacijoje. Anketoje respondentai prašomi įvertinti pateikiamus komunikacijos elementus. Galimi variantai: palankiai, neutraliai, nepalankiai, neturiu nuomonės, visai neatsakė. Kadangi tyrimo tikslas yra „diagnostika“, tai didžiausią dėmesį reiktų atkreipti į nepalankius vertinimus. Bet reikia įvertinti tai, kad tiriamą komunikaciją ir informavimą, todėl problemiškais vertinimais laikytini ir atsakymų variantai neutraliai, bei neturiu nuomonės. Kai, kuriais atvejais, šie vertinimai rodo nepatenkinamą informavimo būklę.

1 žingsnis. Aktyvių komunikacijos priemonių vertinimas

Dalis informacijos apie organizaciją yra pateikiama tikslingai, sąmoningai, tam yra naudojami specialūs pranešimai apie organizaciją komunikacijos kanalais, įvairių ryšio priemonių pagalba.

Aktyviosios komunikacijos priemonės skirstomos į išorines ir vidines priemones.

Aktyvios išorinės komunikacijos priemonės pristato organizaciją visuomenei. Tai organizacijos identifikacija, jos matomumo prielaida. Tai kaip darbuotojai vertina šias priemones galima spręsti kiek jiems svarbu, kaip organizacija yra pristatoma, t.y. kiek jie tapatina save su organizacija: ar jie pakankamai žino apie ją, domisi, ar pritaria. Nes kai kurios iš šių priemonių gali būti ir organizacijos darbo rezultatai (paslaugos, informacija). Todėl tiriant svarbu matyti kaip darbuotojai vertina jų darbo pristatymą ir ar suvokia, kad tai yra jų darbo pristatymas.

Anketoje pateikiami klausimai, kurie liečia išorines komunikacijos priemones, išreiškiamą darbuotojų nuomonę apie: užrašus prie įėjimo; reklamą; spausdintus leidinius; tinklapį; lankstinukus; elektroninius leidinius.

Vertinant reikia atkreipti dėmesį ne tik į tuos elementus apie, kuriuos respondentai turi aiškia nuomonę, bet ir apie kuriuos respondentai neturi nuomonės. Nes gali būti ir toks variantas, kad kai kurie komunikavimo elementai nėra visiems darbuotojams žinomi.

Aktyvios vidinės komunikacijos priemonės yra skirtos visos organizacijos formaliai komunikacijai užtikrinti.

Anketoje pateikiami klausimai, apie: kompiuterinę komunikaciją; skelbimų lentas; veiklos ataskaitas (metines, ketvirtines ir kt.); direktoriaus įsakymus; padalinių pasitarimus; bendrus susirinkimus; informaciją kabinetuose; užrašus ant kabinetų.

2 žingsnis. Pasyvios komunikacijos priemonės

Dalis informacijos apie organizaciją yra gaunama nenaudojant aktyviųjų komunikacijos priemonių, t.y. informacija, kuri nėra specialiai ir sąmoningai sukurta komunikacijai ir ji nėra kontroliuojama. Tokios priemonės, kurios naudojamos informacijai gauti ne aktyviųjų komunikacijos priemonių pagalba vadinamos pasyviomis komunikacijos priemonėmis. Pasyviosioms priemonėms priskiriamos visos patalpos, pareigų pavadinimai ir pan.

Organizacijos darbuotojams anketoje turi būti pateikiami klausimai apie: organizacijos patalpas; kabinetus; darbuotojo darbo vietą; tualetus; vietas, kur galima pavalgyti, išgerti kavos, pailsėti; rūkymo vietas.

Taip pat nemažiau svarbu būtų pateikti klausimus, kurie apima kitas pasyvias komunikacijos priemones: padalinio pavadinimą; pareigų pavadinimą.

Čia pateikiami elementai „komunikuoja“ netiesiogine prasme. Padalinių ir pareigų pavadinimai yra svarbūs darbuotojų motyvacijai, jų prisistatymui visuomenėje. Šie elementai gali turėti vertybinį aspektą.

3 žingsnis: Informavimas ir komunikacija. Bendravimas. Kaip darbuotojai vertina savo darbą ir savo padėtį organizacijoje?

Vieni iš svarbiausių organizacijos komunikacijos veiksnių taip pat yra darbuotojų bendravimas su kolegomis, vadovais, klientais, lankytojais ir pan., darbuotojų pasitenkinimas informavimu ir komunikacija bei savo padėtimi organizacijoje.

Informavimas ir komunikacija organizacijoje atspindi vadybos stilių. Šis stilius turėtų būti parenkamas pagal organizacijos veiklos pobūdį. Kad būtų aišku kokiame lygyje vyksta komunikavimas organizacijoje darbuotojai turi atsakyti į klausimus pateiktus anketoje, kaip jie vertina: galimybę pasikonsultuoti; informaciją apie visos organizacijos darbus; informaciją apie padalinio atliekamus darbus; galimybę išsakyti savo nuomonę; informavimą apie numatomus pokyčius.

Bendravimas gali būti tarp organizacijos ir aplinkos, tarp valdymo lygių ir padalinių, tarp vadovo ir pavaldinio, tarp vadovo ir darbo grupės, tarp eilinių darbuotojų. Organizacijos darbuotojai bendravimą naudoja sprendžiant problemas, gaunant techninę ar specifinę informaciją. Šio bendravimo metu pasidaro ypač svarbus specialistų darbas. Bendravimo metu

žmonės dalinasi svarbia politine informacija ir paremia vienas kitą krizių metu arba tiesiog kalbasi apie su darbu susijusius dalykus.

Tai sunkiai formalizuojamas dalykas, nusakantis bendrą atmosferą. Todėl ir apklausos duomenys turi būti interpretuojami kitų aspektų kontekste. Anketoje turi būti pateikiami klausimai, kaip darbuotojai vertina bendravimą: bendravimo stilių apskritai; su bendradarbiais; su padalinio vadovu; su administracija; su klientais; su aptarnaujančiu personalu; su lankytojais; santykius su kitais padaliniais; santykius su Socialinės paramos skyriumi; bendrą darbo atmosferą.

Anketoje pateikiami klausimai, kurie rodo kaip darbuotojas vertina savo darbą ir savo padėtį: jūsų atsakomybės laipsnis; jūsų atliekamo darbo pripažinimas darbovietėje; jūsų atliekamo darbo pripažinimas visuomenėje; darbo krūvis; galimybė kelti kvalifikaciją; jūsų atlikto darbo apskaita; jūsų atliekamo darbo pobūdis; galimybė pačiam priimti sprendimus; kvalifikacijos kėlimo paskirstymo principai; darbo atlyginimas.

Taip pat aiškinamasi kaip darbuotojai vertina gaunamą informaciją: jos išsamumą; prieinamumą; suprantamumą; patikimumą.

Anketos C dalyje respondentai turėtų pažymėti kiek jiems priimtini teiginiai apie organizacijos vidinę kultūrą, padėtį organizacijoje, ką jie mano apie organizacijos įvaizdį. Galimi atsakymo variantai: sutinku; iš dalies sutinku; nesutinku; neturiu nuomonės; neužpildyta.

Didžiausias dėmesys turi būti atkreiptinas į teiginius „nesutinku“ ir „neturiu nuomonės“. Kadangi „neturiu nuomonės“ kartais laikytinas problematišku variantu, nes rodo menką darbuotojų įsitraukimą į organizaciją (silpną identitetą). Kai kuriais atvejais teiginiai „iš dalies“ taip pat laikytini problemiškais. Pavyzdžiui, mano tiesioginis vadovas yra sąžiningas su darbuotojais, bendraudama su darbuotojais vadovybė yra nuoširdi. Tokie pat teiginiai, bet skirtingai skamba ir įgauna šiek tiek kitokią reikšmę. Daugeliu atvejų vertinimas „iš dalies“ rodo realistinę požiūrį.

Ypatingai svarbi organizacijos kultūrai yra vadybos dimensija. Tapatybė ir darbuotojų lojalumo lygmuo atsiskleidžia per darbuotojų paskatinimus, jų darbo įvertinimą, iniciatyvos galimybę. Tapatybė ir įvaizdis atsiskleidžia per visos organizacijos vertinimą.

4 žingsnis: Santykiai su vadovais. Iniciatyvos galimybė. Šiame žingsnyje nustatysime kaip darbuotojai vertina santykius su vadovais, kokia yra iniciatyvos galimybė organizacijoje.

Anketoje pateikiami klausimai kaip darbuotojai vertina santykius su savo tiesioginiu vadovu ir įstaigos vadovu. Vienų darbuotojų tiesioginis vadovas yra padalinio vadovas, o šių – įstaigos vadovas. Pateiksime klausimus: ar mano santykiai su įstaigos vadovu yra geri; aš pasitikiu įstaigos vadovu; ar aš pasitikiu savo tiesioginiu vadovu; ar aš pasitikiu savo bendradarbiais; ar mano tiesioginis vadovas yra draugiškas su pavaldiniais; ar mano tiesioginis

vadovas yra sąžiningas su darbuotojais; ar mano tiesioginis vadovas mane išklauso ir aš galiu jam pasiguosti kai nesiseka; ar mano vadovas pagiria mane už gerai atliktą darbą; bendraudamas su darbuotojais mūsų vadovybė yra nuoširdi.

Atsakymų rezultatai parodys, kaip darbuotojai vertina vadybos stilių organizacijoje.

Iniciatyvos galimybė. Kitas svarbus vadybos dimensijos rodiklis yra darbuotojams suteikiama iniciatyvos galimybė.

Anketoje pateikiami klausimai, kurių atsakymai leidžia spręsti apie darbuotojų iniciatyvą organizacijoje: ar aš prisidedu prie organizacijos tikslų įgyvendinimo; ar aš turiu teisę pasisakyti dėl sprendimų, kurie liečia mano darbą; ar mano tiesioginis vadovas supranta mano darbo problemas; ar aš galiu daryti įtaką savo padalinio darbui; ar prieš priimdamas sprendimą mano padalinio vadovas tariasi su darbuotojais; ar aš galiu prieštarauti savo tiesioginiam vadovui; ar mūsų organizacijoje yra skatinamos skirtingos nuomonės; ar mano galimybės užimti reikšmingesnes pareigas yra geros; ar susirinkimai organizacijoje dažniausiai organizuojami, kad išgirsti darbuotojų nuomonę.

5 žingsnis: Pasitenkinimas, saugumas, įvertinimas.

Anketoje keliami klausimai, kurie padėtų išsiaiškinti darbuotojo pasitenkinimo lygį organizacijoje: ar organizacijoje pripažįstamas ir įvertinamas geras darbas; ar organizacijoje rūpinamasi, kad darbuotojam būtų gerai; ar jei norėčiau galėčiau lengvai pereiti į kitą padalinį; mūsų įstaigoje stengiamasi bendrauti ir pateikti informaciją; mūsų įstaigoje aš jaučiuosi saugiai; mūsų įstaigoje moralinis psichologinis klimatas yra geras.

6 žingsnis: Tapatybė, lojalumas. Organizacijos vertinimas. Renginiai.

Tapatybė, lojalumas. Klausimai taip suformuluoti, kad atsakymai į juos atskleistų darbuotojų pasitenkinimą darbovieta platesniame kontekste. Darbuotojų atsakymai turi atspindėti darbovietės įvertinimą, todėl tikslinga užduoti klausimus: mano darbas yra geras; mano padėtis organizacijoje yra gera; mano atlyginimas yra geras; dirbti įstaigoje yra labai gerai; dirbti organizacijoje geriau, nei kitur.

Organizacijos vertinimas. Darbuotojui nemažiau svarbu kaip organizacijos veikla vertinama visuomenėje, ar jo atlikti darbai yra svarbūs ir naudingi tiek visuomenei tiek organizacijai. Todėl svarbu anketoje pateikti klausimus ir juos įvertinti: labai lengva paaiškinti kokius darbus atlieka įstaiga; lengva parodyti, kokie naudingi visuomenei įstaigos atliekami darbai; visuomenėje suprantamos įstaigos atliekamos funkcijos; įstaigos veikla yra gerai vertinama bendruomenėje; įstaigos veikla yra gerai vertinama savivaldybės administracijos; įstaigos atliekamos funkcijos yra labai reikalingos bendruomenei; įstaiga puikiai atlieka savo funkcijas.

Renginiai. Ar tikrai darbuotojai yra patenkinti vykstančiais organizacijoje renginiais galima įvertinti darbuotojams pateikus šiuos klausimus: įstaigoje vyksta nemažai šventinių bei pramoginių renginių; aš visada dalyvauju renginiuose.

Atsakymai parodys ar darbuotojai patenkini renginiais ir jų kiekiu organizacijoje.

Anketos D dalyje darbuotojai turėtų įvertinti kiek jų darbui svarbios informacijos priima iš įvairių kanalų dabar ir kiek norėtų priimti ateityje. Anketoje respondentai prašomi įvertinti pateikiamos informacijos kiekį iš nurodytų komunikacijos kanalų. Galimi variantai: labai mažai, mažai, pakankamai, labai daug.

7. žingsnis: Prioritetiniai komunikacijos kanalai (dabartis ir ateitis).

Anketoje keliami klausimai, kurie padėtų išsiaiškinti kiek darbuotojai reikalingos darbui informacijos gauna iš šių kanalų dabar ir kiek jie norėtų gauti ateityje: pokalbio su tiesioginiu vadovu metu; pokalbio su bendradarbiais metu; telefoninių pokalbių su savo tiesioginiu vadovu metu; rašytine informacija gauta iš tiesioginio vadovo; iš gandų; ministerijos pranešimų; rajono savivaldybės pranešimų; spaudos; elektroniniu paštu; internetu.

Anketos E dalyje darbuotojai gali pateikti savo pamąstymus apie esamą situaciją įstaigoje ir pažvelgti į ateitį.

8. žingsnis: Komunikacijos efektyvumo vertinimas, ateities perspektyvos.

Šiame žingsnyje nustatysime kokioms komunikacijoms darbuotojai teikia prioritetą ir kaip gauta informacija jiems padeda dirbti. Taip pat sužinosime darbuotojų nuomonę apie komunikacijos įstaigoje efektyvumą. Darbuotojai galės pasiūlyti kaip galima būtų patobulinti komunikaciją. Taip pat pasiūlysime jiems pažvelgti į ateitį ir paprognozuoti kaip pasikeis komunikacija po 1 metų ir ką jie patys galėtų padaryti per artimiausius 1 metus siekdami pagerinti įstaigos komunikaciją?

2.3. Duomenų apdorojimas

Tiriamųjų užpildytos anketos buvo įvestos į specialią sociologinėms apklausoms skirtą programą (SPSS) ir kompiuteriu skaičiuojami absoliutus ir santykinis (procentinis) atsakymų dažnumai, vidurkiai, maksimumai ir t.t.

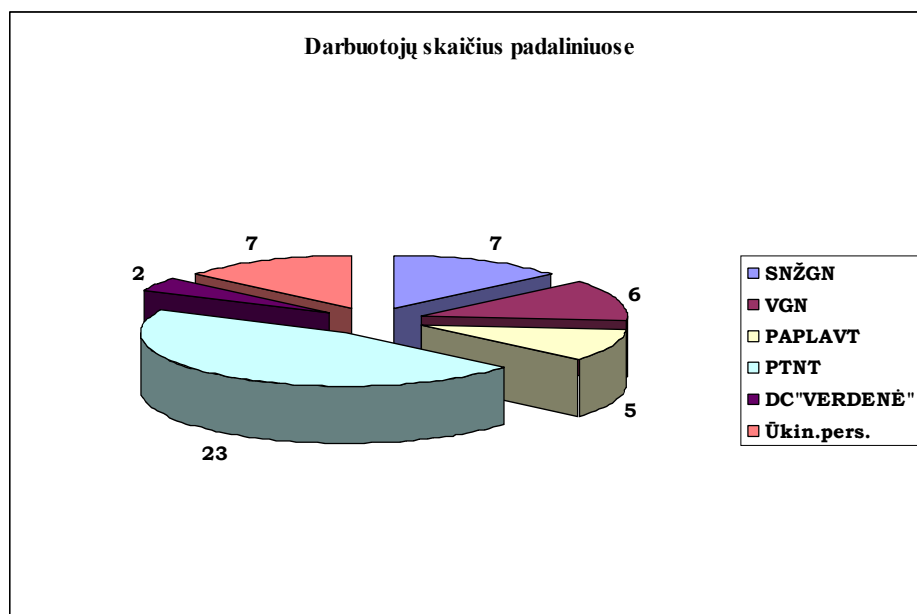
Apibendrinimams, palyginimams bei išvadoms daryti pateiktos lentelės, diagramos.

3. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1. Anketos A dalies rezultatai

Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centre 2006 m. birželio mėn. buvo atliktas vidaus komunikacijų auditas, naudojant anketinę apklausą. Centre dirba 50 darbuotojų. Visi jie dalyvavo apklausoje ir atsakė į parengtos anketos klausimus.

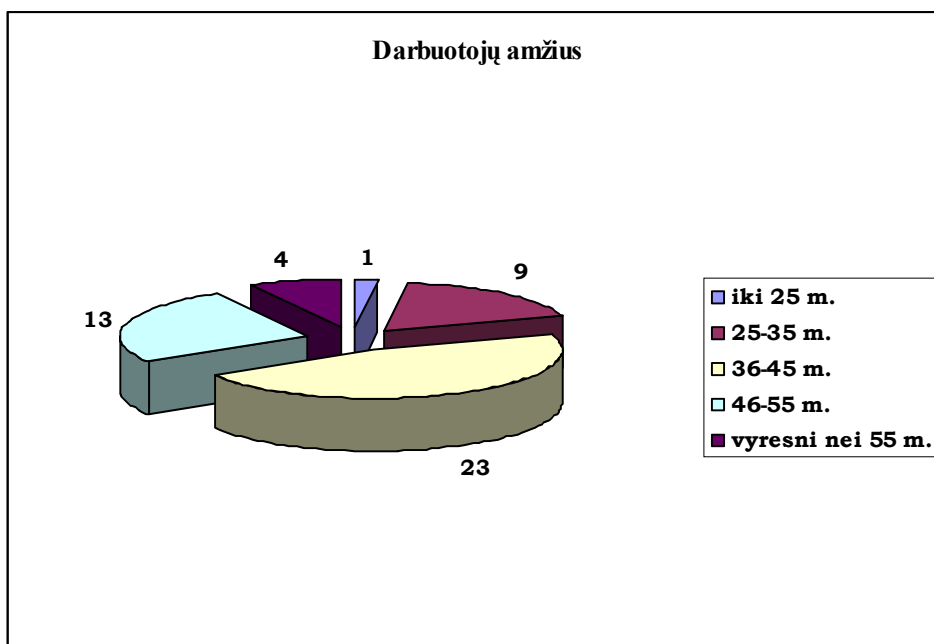
Apklausa buvo atliekama pateikiant kiekvieno padalinio darbuotojams skirtingų spalvų anketas. Daugiausiai darbuotojų dirba PTNT padalinyje, tai sudaro net 46 proc. nuo bendro darbuotojų skaičiaus, mažiausiai - DC „Verdenė“, tik 4 proc. nuo bendro darbuotojų skaičiaus, likusiuose padaliniuose darbuotojų skaičius panašus ir svyruoja nuo 10-14 proc. nuo bendro darbuotojų skaičiaus (žr. 2 Pav.). Atskirai išskirtas ūkinis personalas, kuris yra bendras visiems penkiems padaliniams tai: buities sektoriaus vadovas, vairuotojas, virėjos, pagalbinis darbininkas ir kt.



2 pav. Darbuotojų skaičius padaliniuose

Kaip ir visose socialinėse įstaigose, taip ir Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centre daugiausiai dirba moterų (39) jos sudaro 78 proc. visų dirbančiųjų.

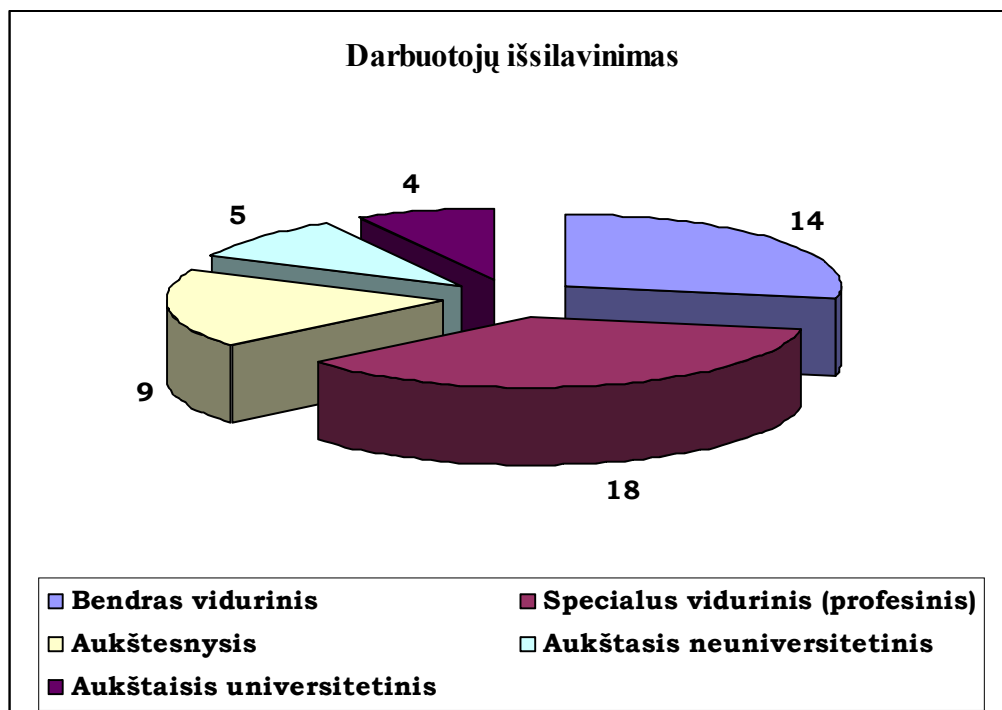
Centre dirbančių darbuotojų amžiaus vidurkis - 41 m. Taigi vyraujanti amžiaus grupė yra nuo 36 iki 45 m. amžiaus ir sudaro vos ne pusę visų darbuotojų (46 proc.)(žr. 3 Pav.). Tai pats produktyviausias darbuotojų amžius.



3 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.

80 proc. darbuotojų yra priskiriami prie socialinių darbuotojų. Nors iš jų 12 proc. yra padalinių vadovai, tačiau jie vis tiek priklauso socialiniams darbuotojams. Tik 20 proc. yra ūkinio personalo darbuotojų. Tai labai gera proporcija socialinei įstaigai.

Vyraujantis darbuotojų išsilavinimas specialus vidurinis (profesinis) ir bendras vidurinis (žr. 4 pav.).

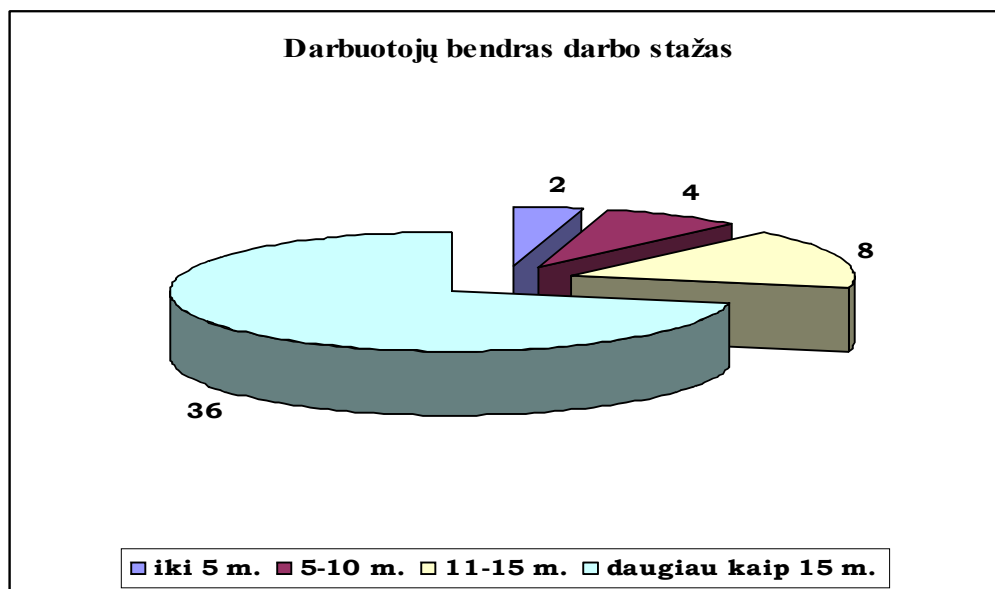


4 pav. Darbuotojų išsilavinimas

Vidurinį ar specialų vidurinį išsilavinimą turi net 64 proc. dirbančiųjų. Tuo tarpu aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi tik 8 proc. darbuotojų. Gali atrodyti, kad darbuotojų išsilavinimas

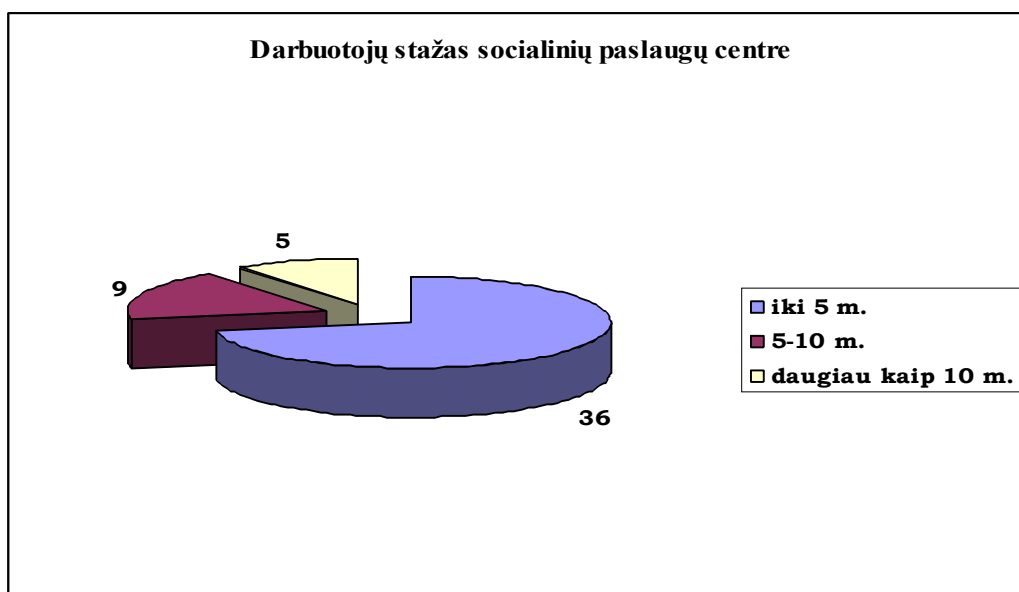
labai žemas. Tačiau atlikus gilesnę analizę matyti, kad žemesnį išsilavinimą turi lankomosios priežiūros darbuotojai, kurių yra net 21 ir ūkinis personalas (7 darbuotojai). Pagal patvirtintus pareigų aprašymas toks išsilavinimas pilnai atitinka keliamiems reikalavimams. Be abejonės, jis ateityje turėtų keistis, nes dauguma darbuotojų siekia aukštesnio išsilavinimo.

Kadangi vyraujantis darbuotojų amžius nuo 36 iki 45 m. jų turimas bendras darbo stažas daugiausiai yra daugiau nei 15 m. (žr. 5 Pav.). Tik 2 darbuotojų bendras darbo stažas iki 5 m.



5 pav. Darbuotojų bendras darbo stažas

Socialinių paslaugų centras veikia dvylikti metai, 1995 m. įkurtas pirmasis padalinys - SNŽGN. Nuo įstaigos pradžios dirba tik 5 darbuotojai. Daugiausiai darbuotojų dirba mažiau nei 5 m.(žr. 6 Pav.).



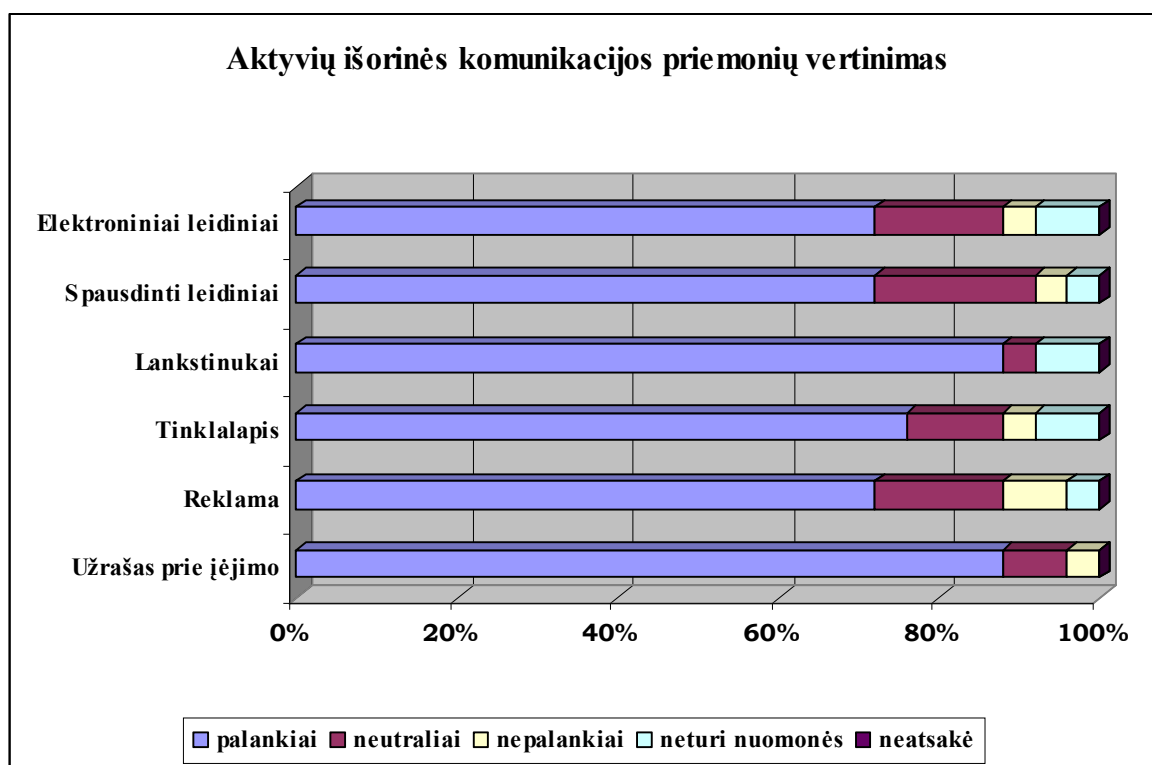
6 pav. Darbuotojų darbo stažas audituojamoje įstaigoje

Tam įtakos turėjo naujų padalinių prijungimas prie Centro. Štai PTNT padalinys, turintys didžiausią darbuotojų skaičių, buvo prijungtas 2002 m. Anksčiau šie darbuotojai priklausė seniūnijoms nors socialinio darbo srityje dirbo jau kur kas anksčiau.

3.2. Anketos B dalies rezultatai

Kaip jau buvo minėta ankstesnėje dalyje 1 žingsnio užduotis ir buvo įvertinti įstaigos aktyviausias išorines ir vidines komunikacijos priemones.

Aktyvios išorinės komunikacijos priemonės. Ši klausimų ir atsakymų grupė atspindi organizacijos pristatymą visuomenei. Kaip parodė tyrimo rezultatai, išorines komunikavimo priemones, t. y. savo darbo produkcijos pristatymą, vidutiniškai 78 proc. darbuotojų vertino palankiai, 13 proc. – neutraliai, 4 proc. – nepalankiai, 5 proc. - neturėjo nuomonės (žr. 7 Pav.).



7 pav. Aktyvių išorinės komunikacijos priemonių vertinimas

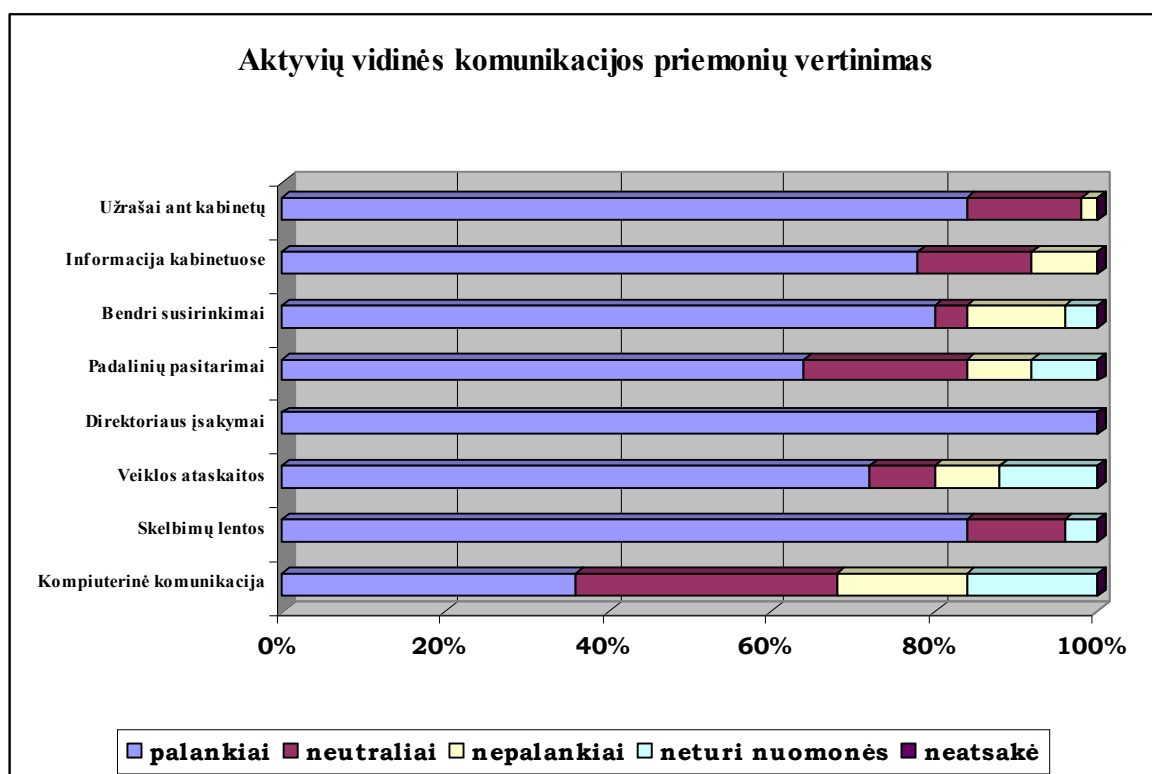
Iš vertintų išorinės komunikacijos priemonių nepalankiausiai buvo vertinama reklama.

Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad organizacijos darbuotojams, dar trūksta žinių apie spausdintus ir elektroninius leidinius, tinklalapį, lankstinukus. Daugiausiai šių žinių trūksta PTNT darbuotojams, kurie dirba klientų namuose ir retai susirenka Socialinių paslaugų centre. Galima daryti prielaidą, kad eiliniai darbuotojai gali neturėti nuomonės apie leidinius, lankstinukus, reklamą tik todėl, kad tai nesusiję su jų tiesioginiu darbu ir jie paprasčiausiai tuo nesidomi. Todėl net tuo atveju, kai tai visai neliečia jų tiesioginio darbo, vertėtų visus darbuotojus supažindinti su jais.

Išorines komunikavimo priemones neseniai dirbantys organizacijoje darbuotojai vertino mažiau palankiai nei turintys ilgametį darbo stažą.

Aktyvios vidinės komunikacijos priemonės yra svarbios tiesioginėms darbo funkcijoms, ir organizacijos elementų „surišimui“.

Iš praktikos žinoma, kad vidinės komunikacijos priemonės dažniausiai vertinamos daug blogiau, nei išorinės. Tai yra todėl, kad jų trūkumai sukelia darbuotojams nepatogumų, tiesiogiai juos paliečia. Tą rodo ir šis tyrimas (žr. 8 Pav.). Nors ir nežymiai, tačiau vidinės komunikacijos priemonės yra vertinamos blogiau nei išorinės (vidutiniškai 3 proc.).



8 pav. Aktyvių vidinės komunikacijos priemonių vertinimas

Šiuolaikinėse organizacijose komunikavimą praplėtė ir praturtino kompiuterinės technologijos. Sunku įsivaizduoti dabartinį gyvenimą be interneto, elektroninio pašto. JAV atlikti tyrimai rodo, kad vidutinis darbuotojas per dieną gauna 31 elektroninį laišką.

Jo privalumai: laiškai greitai parašomi, redaguojami ir išsaugojami. Galima siųsti 1 ar daugeliui žmonių. Gavėjas juos gali perskaityti patogiu laiku.

Trūkumai: informacijos perteklius, neperteikia emocinio turinio, jie būna šalti ir beasmeniai.

Audituojamoje įstaigoje ypač nepalankiai vertinamos kompiuterinės komunikacijos galimybės (internetas, el. paštas). Tik 18 darbuotojų (arba 36 proc.) jas vertino palankiai ir ne be pagrindo, nes situacija įstaigoje iš tikrųjų nėra gera. Įstaigoje yra tik 6 kompiuteriai ir tik vienu

kompiuteriu pasiekiamas internetas ir el. paštas. Padalinių vadovai privalo įvesti į SPIS (Socialinių paslaugų informacinę sistemą) duomenis, tačiau tai galima padaryti tik rajono savivaldybės Socialinės paramos skyriuje. Sugaištama daug laiko, darbuotojai turi palikti kuriam laikui savo darbo vietas. PTNT tarnybos darbuotojai ir ūkinis personalas vertindamas kompiuterines komunikacijas daugiausiai nurodė, kad neturi nuomonės ir tai suprantama, nes visi lankomosios priežiūros darbuotojai ir ūkinis personalas nesinaudoja šiomis priemonėmis. Kitų padalinių darbuotojų vertinimai buvo panašūs. Taigi kol kas daugumai įstaigos darbuotojų kompiuterinės komunikacijos yra neprieinamos.

Nepalankiai vertinami ir padalinių pasitarimai, tik 64 proc. darbuotojų juos vertina palankiai. Ypač nepalankiai juos vertino SNŽGN padalinio darbuotojai. Manoma, kad taip buvo vertinta dėl padalinio vadovo vengimo rengti tokius pasitarimus, juose svarstyti aktualius klausimus.

Labai svarbus vidinės komunikacijos elementas yra veiklos ataskaita, ypač metinė, kuri dažniausiai yra skirta išorinei komunikacijai, t.y. kitoms organizacijoms. Metinė ataskaita, pristatyta darbuotojams, leidžia suprasti savo organizacijos darbų apimtį, reikšmingumą, kitų padalinių veiklą, pamatyti platesnį kontekstą, savo darbo indelį. Metinė ataskaita yra ir labai tinkama priemonė pristatyti organizaciją visuomenei.

Paprastai kompiuterinės komunikacijos priemonės panaudojimas priklauso tik nuo pačių darbuotojų (jei jiems prieinamos), tuo tarpu visos kitos komunikacijos priemonės - vadovybės rūpestis. Taigi, nepasitenkinimas paprasčiausiomis komunikacijos priemonėmis yra netiesioginis priekaištas įstaigos ir rajono savivaldybės administracijai.

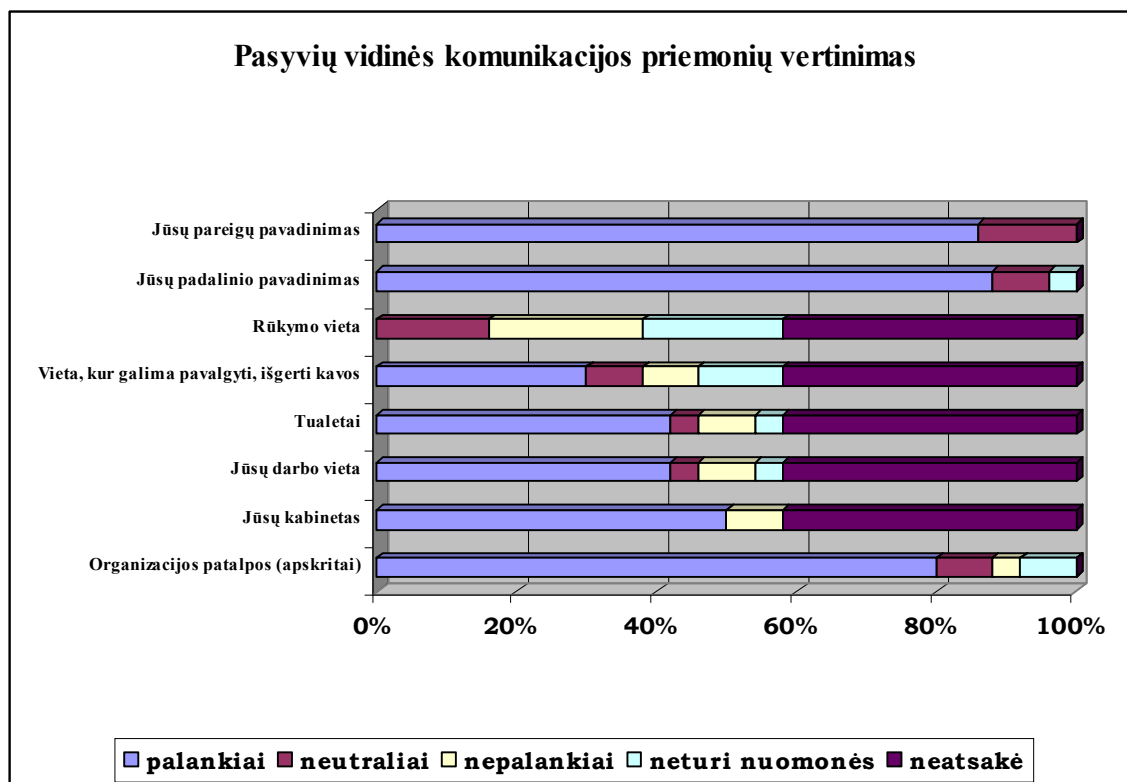
Kadangi visi darbuotojai nebuvo specialiai supažindinami su vidinės komunikacijos priemonėmis, tai jų požiūris į jas gali būti artimas visuomenės požiūriui.

Kaip darbuotojai vertina išorines komunikacijos priemones parodo kiek svarbi jiems yra organizacija, kurioje jie dirba, atsakymai į pateiktus klausimus parodo ar darbuotojai pakankamai yra informuoti apie savo darbovietę, ar pakankamai apie ją žino. Vidinė komunikacija yra svarbi tiesioginėms darbo funkcijoms, todėl svarbi darbuotojų nuomonė, nes sukelti nepatogumai trukdo darbuotojų darbui, mažina veiklos efektyvumą, kenkia darbo kokybei.

Antrame žingsnyje nagrinėjamos pasyvios komunikacijos priemonės, kaip šias priemones vertina organizacijos darbuotojai. Atsakymai į pateiktus klausimus parodo esamą organizacijos kultūrą, jos tapatybę, kas turi didelę reikšmę kokybiškam ir efektyviam darbuotojų darbui. Pasyvios komunikacijos priemonės todėl ir vadinamos pasyviomis, kad joms yra suteikiamos papildomos reikšmės, o ne tik tiesioginė funkcija. Šios komunikacijos priemonės gali būti kontroliuojamos, t.y. galima jas keisti, pritaikyti taip, kad nesukeltų darbuotojams diskomforto.

Vienos iš tokių priemonių yra patalpos. Jos yra svarbus veiksnys organizacijos lankytojams bei darbuotojams vertinant visą organizaciją apskritai. Kartu su vidinės komunikacijos priemonėmis jos sukuria formalius organizacijos rėmus, per jas matoma, patiriama organizacija. Praktikoje žinoma, kad darbo vietos dažniausiai vertinamos teigiamai, nes tai yra elementas, kurį gali šiek tiek įtakoti patys darbuotojai. Visa kita yra administracijos problema.

Vidutiniškai 52 proc. darbuotojų pasyviai komunikacijos priemones vertino palankiai. Kaip darbuotojai vertino atskiras pasyvios vidinės komunikacijos priemones matyti 9 pav.



9 pav. Pasyvių vidinės komunikacijos priemonių vertinimas

Organizacijos patalpos (apskritai) yra vertinamos palankiai (80 proc. dirbančiųjų) ir pagal atskirus padalinius darbuotojų nuomonės neišsiskyrė.

Vertinant atskiras patalpas darbuotojų nuomonės nebuvo tokios vieningos. PTNT padalinio darbuotojai neatsakė į klausimus dėl kabinetų, darbo vietos, tualetų, vietos, kur galima pavalgyti, rūkymo vietos, nes jie šiomis patalpomis nesinaudoja. PTNT padalinio lankomosios priežiūros darbuotojai teikia pagalbos į namus paslaugas klientų namuose ir į Socialinių paslaugų centro patalpas užsuka labai retai. Vertinant atskiras patalpas buvo pasitelkta tik tų darbuotojų nuomonė, kurie vienaip ar kitaip atsakė į pateiktus klausimus. Nepalankiausiai iš visų patalpų buvo įvertintos rūkymo vietos. Nei vienas darbuotojas jų neįvertino teigiamai. Iš tikrųjų rūkymui skirtos patalpos neatitinka keliamų reikalavimų. Turimų patalpų neužtenka veiklai vykdyti, todėl naudojama šiai paskirčiai viena iš laiptinių.

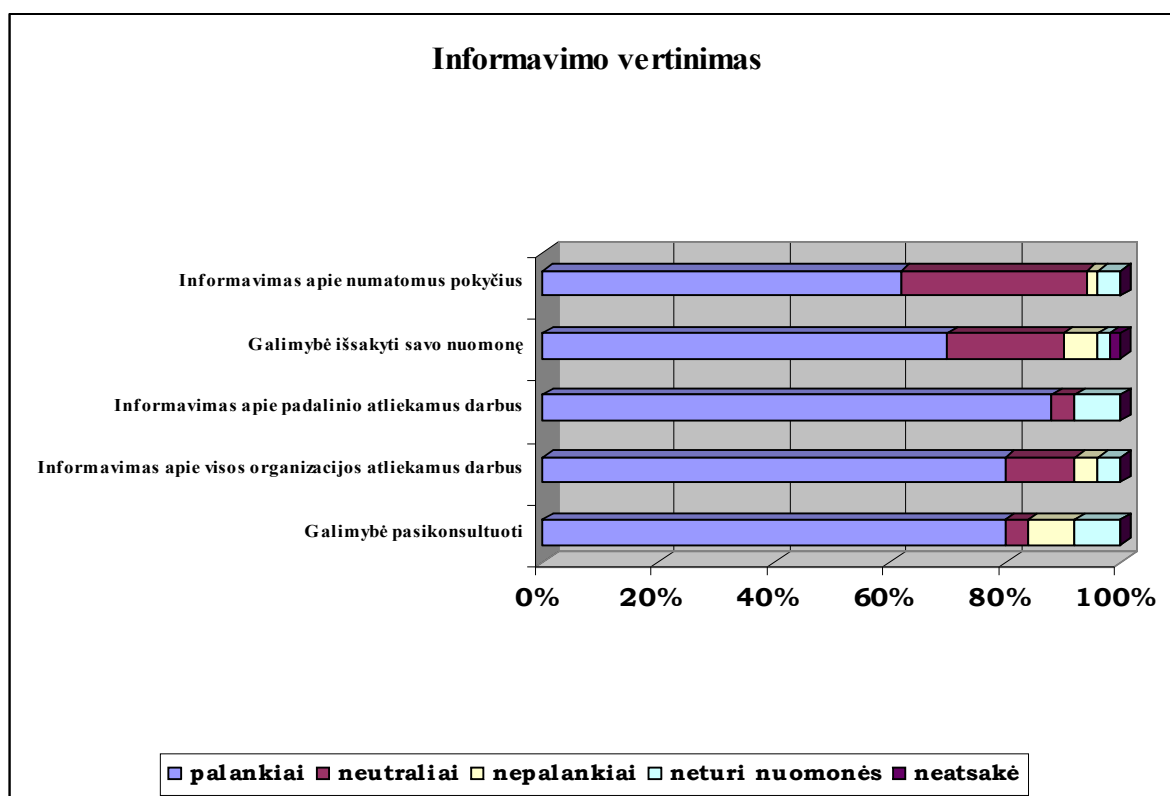
Ne itin palankiai buvo vertinama vieta, kur galima pavalgyti, išgerti kavos. Tam įtakos turėjo ūkinio personalo ir SNŽGN padalinių darbuotojų neigiamas vertinimas.

Darbuotojai palankiausiai vertino savo padalinio ir pareigų pavadinimą.

3 žingsnyje nagrinėjome informavimą ir komunikaciją. Bendravimą. Kaip darbuotojai vertina savo darbą ir savo padėtį organizacijoje?

Geras komunikavimas organizacijoje gali iki minimumo sumažinti neaiškumų sąlygojamą stresą, sumažinti nereikalingų konfliktų skaičių. Efektyvus bendravimas ir bendradarbiavimas padeda organizacijoms, partneriams bei vartotojams geriau dirbti kartu ir padidinti darbo greitį bei lankstumą.

Atliktame tyrime labai svarbu atkreipti dėmesį kaip darbuotojai vertina informavimą organizacijoje, nes jis atspindi vadybos stilių (žr. 10 Pav.).



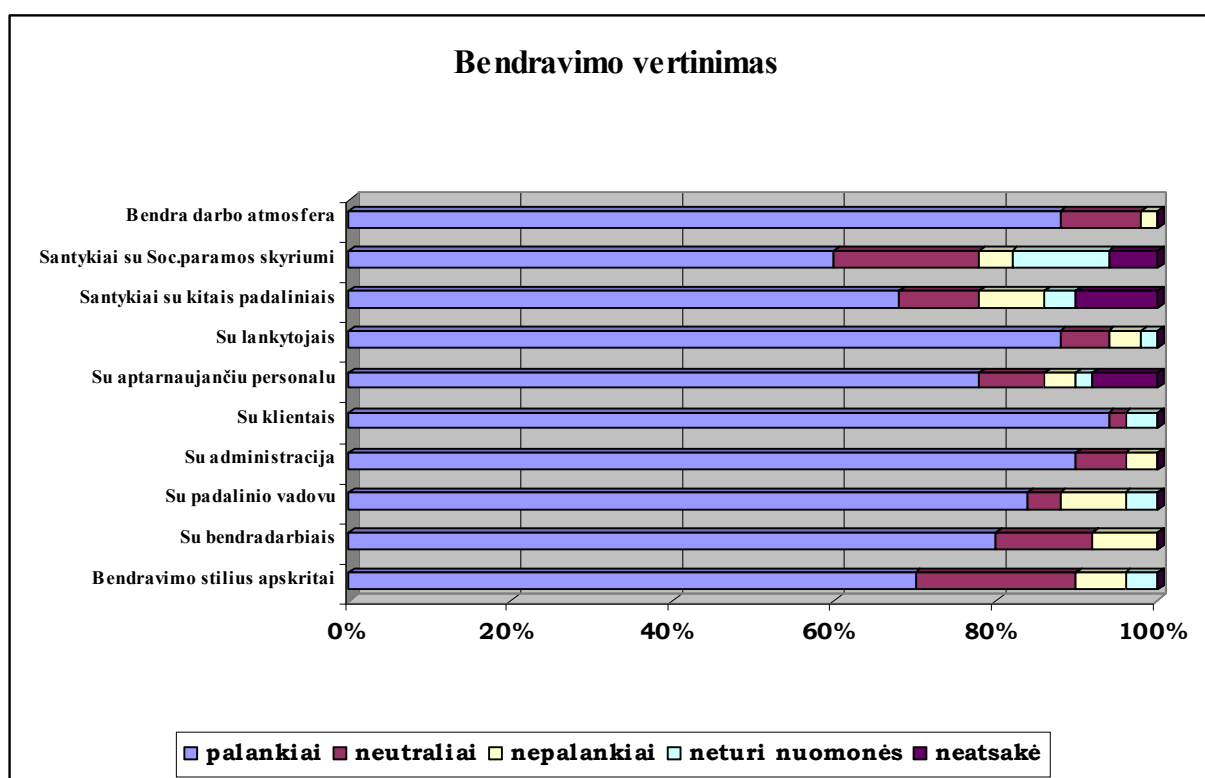
10 pav. Informavimo vertinimas

Kaip parodė apklausos rezultatai darbuotojai palankiausiai vertina informavimą apie padalinio atliekamus darbus, visos organizacijos atliekamus darbus ir galimybę pasikonsultuoti. Mažiau palankiai vertina informavimą apie numatomus pokyčius, galimybę išsakyti savo nuomonę. Mažiausiai informacijos apie tai turėjo ūkinis personalas ir PTNT darbuotojai. Šios informacijos dažniau pasigedo jaunesni, turintys nedidelį darbo stažą darbuotojai

Nepakankamas informavimas apie numatomus pokyčius, labai kenkia darbuotojų motyvacijai ir atliekamo darbo kokybei. Todėl svarbu įvertinti tai ir imtis tam tikrų priemonių

padėčiai ištaisyti. Pertvarkant darbo procesą gali sumažėti nuobodulys, darbo krūvis, t.y. darbai turėtų būti pertvarkyti taip, kad taptų įdomesniais ir sumažėtų nereikalingas darbo krūvis. Taip pat stresas mažėja, kai darbuotojams yra sudaromos galimybės dalyvauti priimant sprendimus ir sulaukti reikiamos paramos.

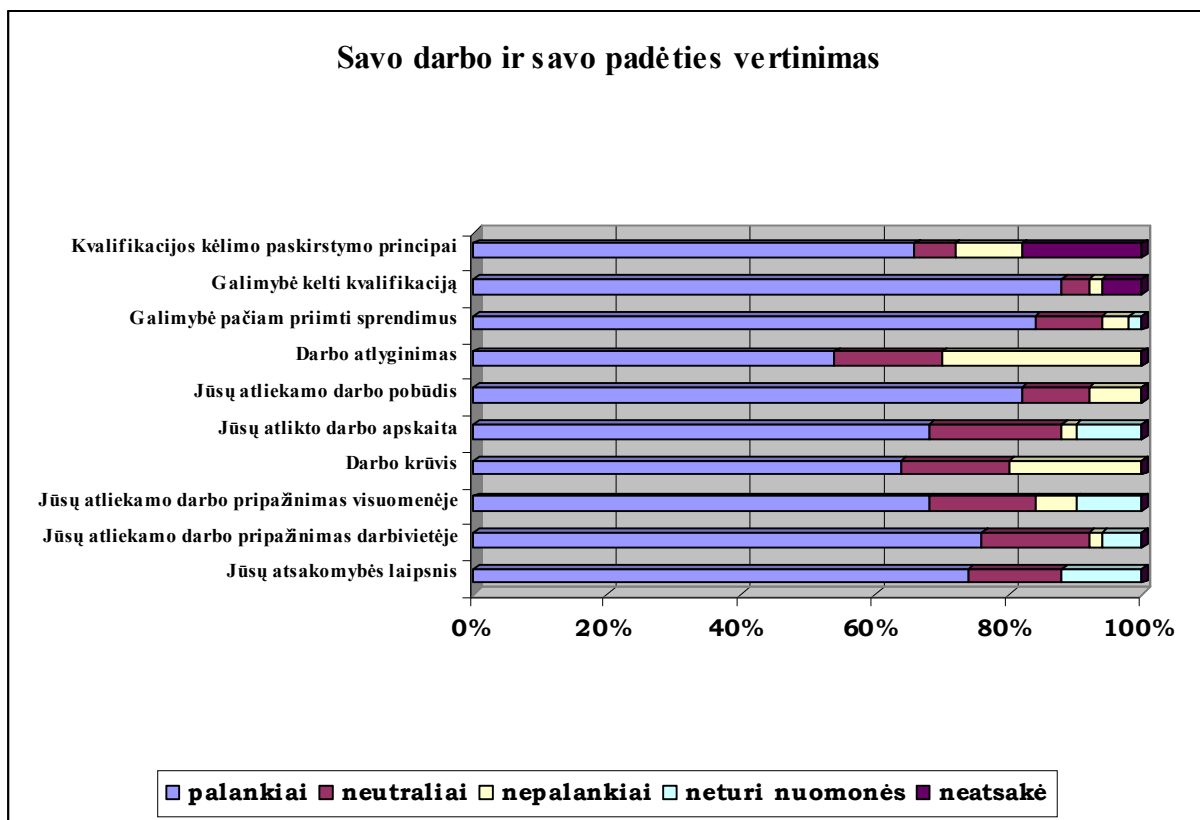
Bendravimas. Darbuotojai palankiausiai vertina bendravimą su klientais, administracija, lankytojais (žr. 11 Pav.). Bendra darbo atmosfera taip pat vertinama palankiai. Mažiau palankiai atsiliepiama apie santykius su kitais padaliniais ir santykius su Socialinės paramos skyriumi. Lyginant padalinių apklausos rezultatus paaikškėjo, kad nepalankiausiai bendravimą vertina SIGN padalinio darbuotojai, kitų padalinių vertinimai panašūs.



11 pav. Bendravimo vertinimas

Kaip darbuotojai vertina savo darbą ir savo padėtį. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia jo turimos nuostatos į jo darbą. Darbas tai ne vien tiesioginės darbuotojui keliamos užduotys, bet ir santykiai su bendradarbiais, viršininkais, organizacijoje nustatytos taisyklės ir tradicijos, darbo atlikimo standartai, dažnai ne idealios darbo sąlygos ir pan.

Palankiausiai darbuotojai vertino galimybę kelti kvalifikaciją ir galimybę patiems priimti sprendimus (žr. 12 Pav.).



12 pav. Savo darbo ir savo padėties vertinimas

Šiuo metu septyni darbuotojai siekia aukštesnio išsilavinimo studijuodami aukštosiose mokyklose, kolegijose.

Rezultatai rodo, kad darbuotojai dirba daug, o darbo atlyginimas yra menkas. Šiuo metu socialinių darbuotojų atlyginimas yra vienas iš mažiausių šalyje. Vidutinis Centro darbuotojo atlyginimas yra 700 Lt. /mėn.

Lyginant rezultatus pagal padalinius ryškių skirtumų nebuvo pastebėta.

Siekėme išsiaiškinti **kaip darbuotojai apskritai vertina gaunamą informaciją**. Informacijos išsamumą, prieinamumą, suprantamumą ir patikimumą darbuotojai vertino beveik taip pat. Apie 65 proc. respondentų ją vertino palankiai, apie 5 proc. nepalankiai ir 15 proc. neutraliai. Atskirų padalinių darbuotojų nuomonės buvo vieningos.

3. 3. Anketos C dalies rezultatai

Anketos C dalis skirta nustatyti pasitenkinimą vadovybės procesais, darbuotojų lojalumo bei identiteto veiksniais.

4 žingsnis: Santykiai su vadovais. Iniciatyvos galimybė. Šiame žingsnyje nagrinėjame kokio lygio darbuotojų pasitenkinimas organizacija, kaip įvertinami darbuotojai, ar darbuotojai vertina organizacijoje vadovybę apskritai. Šis audito žingsnis patikrina, ar organizacija stengiasi kiekvieną individą motyvuoti vienodai.

Santykiai su vadovais yra pagrindiniai vadybos dimensijos rodikliai. Geri darbuotojų santykiai su vadovu tai viena iš savybių, padedančių gerinti darbą, jo efektyvumą.

Geras arba prastas vadovavimas gali padaryti esminius skirtumus tarp organizacijos produktyvumo, klientų pasitenkinimo, kokybės, novatoriškumo bei pelningumo, efektyviai mobilizuojant kitų žmonių pastangas. Šie vertinimai ne tik parodo tai, ar jie patenkinti organizacijos suteikiamomis iniciatyvos galimybėmis, bet kartu, netiesiogiai parodo ar jie norėtų didesnės sprendimų, nuomonių laisvės, užimti svarbesnes pareigas, bendrauti su vadovais kaip su kolegomis, tartis ir patarti.

Įstaigos darbuotojai gerai vertina santykius su vadovais (žr. 3 Priedo 1 lentelę). Kiek žemiau darbuotojai vertina tai, kad juos vadovai retai pagiria už gerai atliekamus darbus. Tai ko gero daugelio organizacijų Lietuvoje problema. Vadovai tai laiko normaliu dalyku ir net nepastebi šių svarbių momentų. Tuo tarpu nors ir į nežymias blogybes atkreipiamas dėmesys tuoj pat. Čia reikėtų pasimokyti iš kai kurių užsienio šalių, kur darbuotojai dažniau giriami nei peikiami. Toks pagyrimas darbuotoją motyvuoja ateityje dirbti dar geriau. Tai nieko nekainuojantis, tačiau su kaupu atsiperkantis dalykas.

Apklausoje rezultatai rodo, kad įstaigos darbuotojai labiau pasitiki savo įstaigos vadovu, kiek mažiau padalinių vadovais ir mažiausiai savo bendradarbiais.

Palyginus apklausoje rezultatus tarp padalinių galima išskirti SNŽGN padalinį, kuriame darbuotojai daug nepalankiau nei kiti padaliniai vertino savo santykius su padalinio vadovu.

Iniciatyvos galimybė. Kitas svarbus vadybos dimensijos rodiklis yra darbuotojams suteikiama iniciatyvos galimybė.

Iniciatyvos galimybes darbuotojai vertino žemiau, nei santykius su vadovais (žr. 3 Priedo 2 lentelę). Ypač žemai darbuotojai vertina galimybes užimti reikšmingesnes pareigas. Tuo tiki tik 34 proc. darbuotojų. Daugelis darbuotojų mano, kad vadovai priimdami svarbius sprendimus nesitaria su jais ir tuo pačiu jų galimybės daryti įtaką padalinio darbui yra nepakankamos.

Lyginant apklausoje rezultatus skirtingų padalinių, nuomonių skirtumas nepastebėtas.

5 žingsnis: Pasitenkinimas, saugumas, įvertinimas.

Motyvacijos kompleksui priskiriama ir tai, kaip darbuotojai įvertinami organizacijoje, ar jie tuo patenkinti, ar jie turi galimybes kilti karjeros laiptais, kaip įvertinamas geras darbas.

Manome, kad išsiaiškinti kaip darbuotojai jaučiasi yra nepaprastai svarbu ne tik dėl to, kad įstaigoje liktų dirbti patys geriausi darbuotojai, bet ir paslaugų gavėjų labui.

Gauti rezultatai teikia mažiau optimizmo, nei prieš tai apibendrinti (žr. 3 Priedo 3 lentelę). Aukščiausiai darbuotojai vertina pastangas bendrauti ir pateikti informaciją (84 proc.). 74 proc. darbuotojų mano, kad organizacijoje jų geras darbas pripažįstamas ir įvertinamas, be to

rūpinamasi, kad jiems būtų gerai. Saugiai įstaigoje jaučiasi tik 46 proc. darbuotojų, o, kad įstaigoje moralinis psichologinis klimatas geras mano tik daugiau nei pusė darbuotojų (54 proc.). Apie galimybę realizuoti save kitame padalinyje galimybę mato tik 26 proc. darbuotojų.

Lyginant padalinių atsakymus žemiausi vertinimai yra SNŽGN ir Ūkinio personalo darbuotojų. Trumpiau įstaigoje dirbantys darbuotojai buvo kritiškesni, nei dirbantys ilgiau.

6 žingsnis: Tapatybė, lojalumas. Organizacijos vertinimas. Renginiai.

Tapatybė, lojalumas. Organizacijos sėkme priklauso nuo sugebėjimo pritraukti, patenkinti ir išlaikyti savo darbuotojus. Tam reikalingas supratimas, kokie faktoriai lemia darbuotojų pasitenkinimą, ir nuo kuo priklauso darbuotojų lojalumas.

Didžiausios Lietuvoje viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės “TNS Gallup” duomenimis, vos vienas iš devynių darbuotojų Lietuvoje yra patenkintas savo darbu ir lojalus įmonei, kurioje dirba. Tai paaiškėjo, šiais metais “TNS Gallup” atlikus darbuotojų nuostatų tyrimą, kurio metu buvo apklausta 1130 Lietuvos, Latvijos ir Estijos bendrovių darbuotojų.

Pasak “TNS Gallup” darbuotojų lojalumo ir motyvacijos kokybiškai dirbti stoka yra didžiausia problema, su kuria susiduria darbdaviai. Lojalių, motyvuotų ir savo įmone patenkintų darbuotojų Lietuvoje - vos 11 proc., tuo tarpu pasaulio vidurkis - 19 procentų.

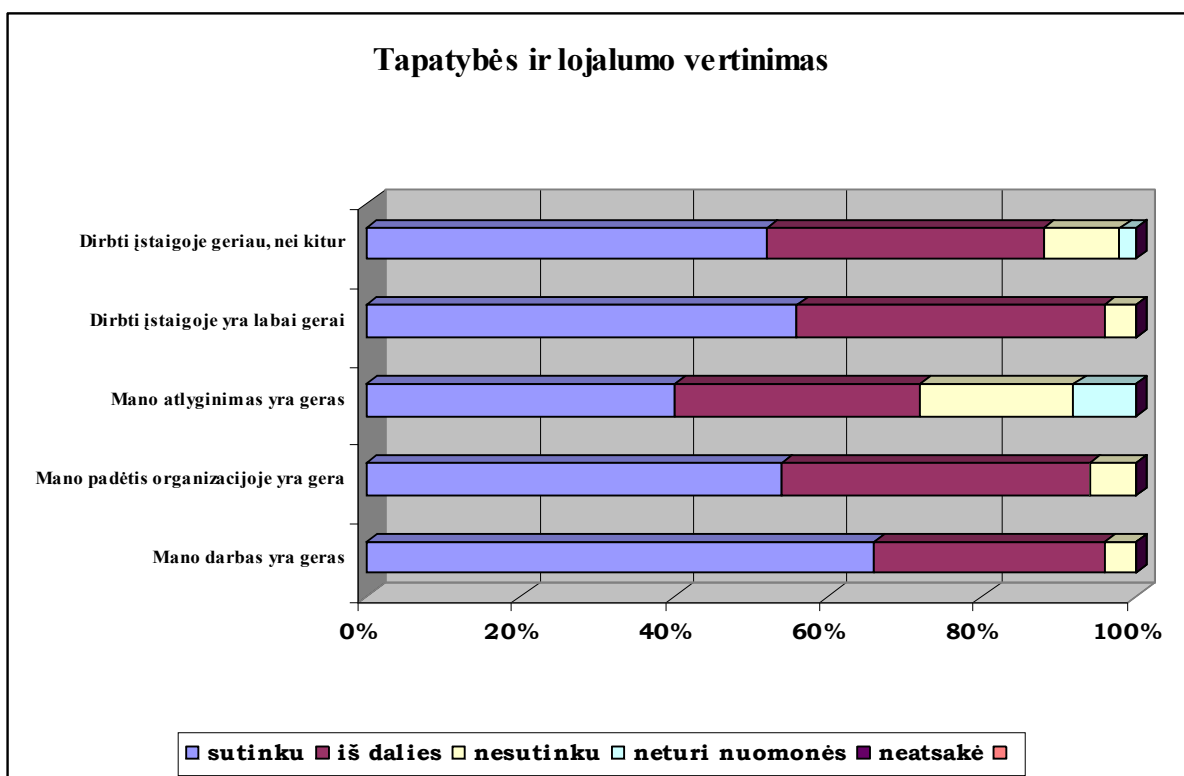
Daugiau nei pusė - net 52 proc. - dirbančiųjų nesijaučia motyvuoti, yra pasyvūs ir netiki savo įmonės sėkme, nors savo darbu yra patenkinti. Lietuvos darbuotojų lojalumas yra vienas žemiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje, pagal TRI*M lojalumo indeksą jis sudaro 48 balus. Latvijoje šis rodiklis siekia 50, Estijoje - 55¹².

Labiausiai nemotyvuoti mūsų šalyje yra statybos, gamybos ir socialinių paslaugų sektoriaus darbuotojai. Kaip ir praėjusiais metais, aukščiausias yra švietimo sektoriaus darbuotojų lojalumas.

Darbdaviai turėtų rūpintis ne tik pagrindiniais personalo vadybos klausimais - karjeros galimybėmis, atlygiu ir vadovavimo politika. Įmonės turėtų pradėti daugiau dėmesio skirti savo reputacijai, nes darbuotojai savo darbdavius Lietuvoje vertina žymiai prasčiau nei kaimyninėse šalyse.

Audituojamoje įstaigoje tapatybę ir lojalumą gerai vertina tik šiek tiek daugiau nei pusė darbuotojų (žr. 13 Pav.). Dauguma apklaustųjų nurodė, kad jiems darbas patinka ir dirbti organizacijoje yra gerai. Tačiau atlyginimo dydžiu buvo patenkinti tik 40 proc. darbuotojų.

¹² Tamošaitytė A., “TNS Gallup“ tyrimas//http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_166, prisijungimo laikas: 2006-11-03



13 pav. Tapatybės ir lojalumo vertinimas

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmogus darbui, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą.

Kuomet žmogus jaučiasi saugus ir užtikrintas dėl savo ir savo šeimos pagrindinių poreikių patenkinimo galimybės, iškyla nauji poreikiai, kurių patenkinimo galimybės motyvuoja darbui. Tai gali būti savęs įtvirtinimo ar savirealizacijos poreikis, pagarbos poreikis, poreikis būti kompanijos ar kolektyvo nariu, poreikis lyderiauti ir kt.

Darbuotojai panašiai vertino tapatybę ir lojalumą nepriklausomai kuriame padalinyje dirba.

Organizacijos vertinimas. Vienas svarbiausių komunikacijos audito tikslų įvertinti kaip darbuotojai vertina organizacijos veiklą. Darbuotojų vertinimai apie organizaciją parodo, kaip suvokiama organizacija, jos vieta visuomenėje. Dažniausiai dauguma darbuotojų bent iš dalies darbo vietoje būna patenkinti, šiuos rodiklius galima pagerinti, keičiant anksčiau aptartus elementus. Atsakymai į klausimus parodo darbuotojų pasitenkinimą darbo vietoje platesniame kontekste, jų pripažinimo, profesinio prestižo, savigarbos raišką.

Apklaustos rezultatai tą patvirtina (žr. 3 Priedą, 4 lentelę). Dauguma darbuotojų mano, kad organizacija gerai atlieka savo funkcijas, yra lengva paaiškinti kokius darbus ji atlieka, kokie iš jų yra naudingi, vykdoma veikla yra reikalinga bendruomenei ir suprantama visuomenei. Dalis darbuotojų nėra visiškai įsitikinę, kad įstaigos veikla gerai vertinama visuomenėje ir savivaldybėje. Tai netiesioginis priekaištas administracijai dėl išorinės komunikacijos.

Visų padalinių darbuotojų atsakymai buvo panašūs.

Renginiai. Organizuojamų švenčių ir renginių vertinimas. Svarbu ir tai kaip darbuotojai vertina vykstančius renginius organizacijoje, nes per renginius galima įvertinti darbuotojus, paskatinti. Renginiai mažina distanciją tarp vadovų ir eilinių darbuotojų. Renginių pagalba galima palaipsniui keisti darbuotojų tapatybes, lojalumo lygmenį.

Apklaustos rezultatai rodo, ketvirtadalis dirbančiųjų mano, kad organizacijoje pakankamai vyksta švenčių bei pramoginių renginių ir juose dalyvauja dauguma darbuotojų. Labiausiai organizuojamų renginių pasigenda PTNT ir ūkinio personalo darbuotojai. Manome, kad kitų padalinių darbuotojai organizuoja daug renginių savo klientams ir juose aktyviai dalyvauja patys, todėl atsakė į pateiktus klausimus teigiamai. PTNT darbuotojai ir ūkinis personalas tokių bendrų renginių neorganizuoja, todėl jų atsakymai labai skiriasi nuo kitų padalinių darbuotojų atsakymų.

3. 4. Anketos D dalies rezultatai

7. žingsnis: Prioritetiniai komunikacijos kanalai (dabartis ir ateitis).

Šiame žingsnyje siekiama išsiaiškinti kiek darbuotojai reikalingos darbui informacijos gauna iš dažniausiai organizacijoje naudojamų kanalų dabar ir kiek jie norėtų gauti ateityje.

Visus šiuos komunikacijos kanalus galima būtų sugrupuoti į tris stambias grupes:

- rašytinės vidaus komunikacijos priemonės (rašytinė informacija gauta iš tiesioginio vadovo, rajono savivaldybės pranešimai, ministerijos pranešimai, spaudos pranešimai);
- technologinės vidaus komunikacijos priemonės (telefonas, internetas, el. paštas);
- personalinė komunikacija (bendravimas su tiesioginiu vadovu, bendradarbiais, gandai).

Apklaustos rezultatai rodo, kad darbuotojai daugiausiai darbui reikalingos informacijos gauna personalinės komunikacijos pagalba, t.y. iš pokalbių su tiesioginiu vadovu, bendradarbiais, gandų (žr. 3 Priedo, 5 lentelę). Be abejonės grupėje veikia ir neformalus komunikavimas - gandai. Gandai kyla reaguojant į situacijas, kurios mums yra svarbios, kai kyla neaiškumų, be to esant sąlygoms keliančioms susirūpinimą.

Tai nereiškia, kad jie nėra svarbus informacijos šaltinis. Neseniai atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad 75 proc. darbuotojų naujienas apie organizacijos reikalus pirmiausia išgirsta per

gandus. Gandai turi 3 pagrindinius bruožus: 1. jų nekontroliuoja vadovybė; 2. dauguma darbuotojų jais pasitiki labiau nei oficialiais vadovybės pranešimais; 3. daugiausiai jie tarnauja organizacijoje esančių žmonių interesams.

Vieno iš garsiausių gandų tyrimo metu buvo tiriami 67 vadovaujančių mažos gamybinės firmos darbuotojų komunikavimo būdai. Čia siekta iš kiekvieno informacijos gavėjo sužinoti, kaip jis iš pat pradžių gavo informaciją, o paskui atsekti šią informaciją iki jos šaltinio. Pastebėta, kad nors gandai buvo svarbus informacijos šaltinis, tik 10 proc. vadovų atliko tarpininko vaidmenį, tai yra perduodavo informaciją daugiau nei vienam asmeniui. Pavyzdžiui, kai vienas iš vadovų nusprendė palikti firmą ir užsiimti draudimo verslu, 81 proc. aukščiausiųjų vadovų tai žinojo, tačiau tik 11 proc. perdavė informaciją kitiems.

Taip pat verta paminėti 2 kitas šio tyrimo išvadas. Informacija apie visus organizacijos narius dominančius įvykius dažniausiai sklinda tarp pagrindinių funkcinių grupių (gamybos, realizavimo), o ne jų viduje. Taip pat nebuvo gauta įrodymų, kad kuri nors grupė visą laiką atliktų ryšininkės vaidmenį, priešingai – skirtingo pobūdžio informacija patekdavo per skirtingus tarpininkus.

Yra įrodymų, kad apie 75 proc. gandų skleidžiamos informacijos yra tiksli¹³.

Mažiausiai informacijos gauna iš technologinių vidaus komunikacijos priemonių: internetu ir el. paštu. Mažiausiai informacijos iš šių komunikacijos priemonių gauna PTNT ir Ūkinio personalo darbuotojai.

Ateityje darbuotojai norėtų darbei reikalingos informacijos daugiausiai gauti taip pat iš personalinės komunikacijos, t. y. tiesioginio bendravimo su vadovais ir darbuotojais metu (žr. 3 Priedo, 6 lentelę). Tik skirtingai, nei prieš tai pateiktuose atsakymuose nurodė, kad norėtų mažiau vadovautis gandais.

Be abejonės komunikacijos žodžiu privalumai yra greitis ir grįžtamasis ryšys. Tačiau neišvengiami ir trūkumai, kurie ypač išryškėja kai pranešimai turi praeiti per daugelį žmonių (išsikreipia).

Be to darbuotojai norėtų turėti geresnes galimybes naudotis technologinėmis vidaus komunikacijos priemonėmis, ypač išskirdami el. pašta.

Iš rašytinių vidaus komunikacijos priemonių, darbuotojų nuomone, yra gaunama pakankamai informacijos ir ateityje jos norėtų gauti iš šių šaltinių nežymiai daugiau.

Informacijos raštu privalumai : informacija yra apčiuopiama ir ją galima patikrinti. Ir siuntėjas ir gavėjas ją registruoja. Pranešimą galima saugoti neribotą laiką. Jei dėl pranešimo

¹³ Stephen P. Robbins. Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. P. 154

turinio kyla klausimų, pranešimą galima susirasti ir pasitikrinti. Jie paprastai būna gerai apgalvoti, logiški ir aiškūs.

Trūkumai: jiems parengti reikia laiko, o grįžtamasis ryšys ne toks greitas arba jo visiškai nėra.

Skirtingų padalinių darbuotojų nuomonės buvo panašios.

3.5. Anketos E dalies rezultatai

Šioje anketos dalyje buvo pateikti 5 atviri ir du uždari klausimai. Kaip ir buvo manyta prieš atliekant tyrimą, kai kuriems darbuotojams sunkiai sekėsi atsakyti į atvirus klausimus. Net 47 proc. darbuotojų neatsakė į atvirus klausimus. Visiškai neatsakė į atvirus klausimus beveik visi PTNT lankomosios priežiūros darbuotojai, kai kurie Ūkinio personalo darbuotojai.

Darbuotojai atsakė į pateiktus klausimus nurodė, kad prioritetą teikia :

1. Tiesioginiam žodiniam bendravimui;
2. Internetui ir el. paštui;
3. Rašytinei komunikacijai.

Paprastai komunikacija suteikia informaciją, kurios reikia pavieniams žmonėms ir grupėms priimti sprendimus, perduodamiems duomenims, padedantiems identifikuoti ir įvertinti bei rinktis.

Darbuotojai atsakydami į klausimą kaip gauta informacija padeda dirbti nurodė: suteikia galimybę priimti teisingus sprendimus, padeda greičiau pasiekti numatytus tikslus, padeda tobulėti, pritaikyti naują patirtį savo darbo vietoje, palengvina darbą ir pagerina jo kokybę, suteikia teigiamų emocijų, apsaugo nuo klaidų, gerina psichologinį klimatą įstaigoje.

Darbuotojai paprašyti įvertinti įstaigos komunikacijos efektyvumą buvo beveik vieningos nuomonės. Net 96 proc. mano, kad komunikacija įstaigoje efektyvi, o 4 proc. mano, kad neefektyvi.

Darbuotojų paklausus, ką įstaigoje reikėtų pakeisti, patobulinti, kad komunikacija būtų efektyvesnė, jų nuomonės pasidalino pusiau. Vieni siūlė tobulinti kompiuterines komunikacijas, kita grupė – gerinti bendravimą.

Paprašyti pažvelgti į netolimą ateitį ir pamąstyti ar kas per artimiausius 12 mėnesių pasikeis įstaigoje komunikacijų srityje vėl pasidalino į dvi beveik lygias grupes. 52 proc. mano, kad taip, o 48 proc., kad niekas nepasikeis.

Darbuotojai, kurie tikisi pasikeitimų mano, kad jau per artimiausius 12 mėn. pagerės galimybės naudotis kompiuterinėmis komunikacijomis, bus atnaujinta rašytinė informacija stenduose, interneto tinklalapyje, lankstinukuose, taip pat pagerės bendra darbo atmosfera.

Paprašyti pasvarstyti ką kiekvienas pats (-i) per artimiausius 12 mėnesių ketina pakeisti savo darbo vietoje siekiant pagerinti įstaigos komunikaciją pateikė nedaug pasiūlymų. Vieni planuoja prisidėti atnaujinant rašytinę informaciją, kiti dalintis gauta informacija seminarų mokymų metu, lavinti savo bendravimo įgūdžius, būti aktyvesniais teikiant pasiūlymus vadovybei, geranoriškiau bendrauti su bendradarbiais.

3.6. Rezultatų aptarimas

Apibendrinus apklausos rezultatus galime juos palyginti su darbo pradžioje iškeltomis hipotezėmis. Darbo pradžioje buvome iškėlę keturias hipotezes.

Pirmoji iškelta hipotezė buvo - dauguma darbuotojų teigiamai vertina informacijos ir vidaus komunikacijos procesą įstaigoje.

Tyrimo rezultatai rodo, kad net 96 proc. darbuotojų mano, kad vidaus komunikacija įstaigoje yra efektyvi. Atskirai vertinant išorines, vidaus, pasyvias komunikacijos priemones paaiškėjo, kad vidutiniškai 70 proc. darbuotojų jas vertina palankiai.

Vertindami informacijos ir vidaus komunikacijos procesą įstaigoje darbuotojai atkreipė dėmesį į esančius trūkumus.

Organizacijos pristatymą visuomenei darbuotojai visumoje vertina palankiai, tačiau daugeliui trūksta žinių apie elektroninius bei spausdintus leidinius, tinklalapį, lankstinukus. Galima daryti prielaidą, kad taip yra dėl to, kad daugelio darbuotojų darbas nesusijęs su tuo, o kiti tiesiog nesidomi.

Nors ir nežymiai, tačiau vidinės komunikacijos priemonės yra vertinamos blogiau nei išorinės. Ypač nepalankiai yra vertinamos kompiuterinės komunikacijos galimybės įstaigoje.

Pasyvioms komunikacijos priemonėms: rūkymo vietoms ir vietoms, kur galima pavalgyti ar išgerti kavos reikėtų skirti didesnę dėmesį, nes darbuotojų jos netenkina.

Informavimą ir komunikaciją, bendravimą, savo darbą ir savo padėtį organizacijoje darbuotojai vertina palankiai. Tačiau didžiausią susirūpinimą darbuotojams kelia jų menkas darbo užmokestis.

Antroji iškelta hipotezė buvo - dauguma darbuotojų jaučia pasitenkinimą darbu, pačia organizacija. Ši hipotezė taip pat pasitvirtino.

Darbuotojai išsakė nemažai pastabų. Įstaigos darbuotojai gerai vertina santykius su vadovais, tačiau mano, kad vadovai retai juos pagiria už gerai atliekamus darbus. Be to vadovai priimdami svarbius sprendimus retai tariasi su jais ir tuo pačiu jų galimybės daryti įtaką darbui yra tik minimalios.

Tik apie pusę darbuotojų jaučiasi įstaigoje saugiai ir mano, kad jos moralinis psichologinis klimatas yra geras. Tapatybę ir lojalumą gerai vertina tik šiek tiek daugiau nei pusę darbuotojų.

Trečioji hipotezė – daugiausiai darbui reikalingos informacijos darbuotojai dabar gauna personalinės komunikacijos pagalba, o ateityje norėtų gauti technologinėmis vidaus komunikacijos priemonėmis, pasitvirtino iš dalies.

Gauti rezultatai rodo, kad daugiausiai darbui reikalingos informacijos dabar darbuotojai gauna personalinės komunikacijos pagalba. Taip buvo prognozuojama ir iškeltoje hipotezėje. Tačiau ateityje darbuotojai taip pat prioritetą norėtų teikti personalinei komunikacijai ir tik antroje vietoje technologinėms vidaus komunikacijos priemonėms.

Ir ketvirtoji iškelta hipotezė - vidaus komunikacijos proceso vertinimui įtakos turi darbuotojų išsilavinimas, darbo stažas įstaigoje bei padalinių darbo specifika.

Atliktas tyrimas rodo, kad didžiausią įtaką vidaus komunikacijos proceso vertinimui turi centro padalinių darbo specifika. Kad patikrinti šią hipotezę visiems padaliniams ir ūkiniam personalui buvo pateiktos skirtingos spalvos anketos. Paaikškėjo, kad nepalankiausiai vidaus komunikacijos procesą vertina PTNT ir Ūkinio personalo darbuotojai.

Darbuotojai, kurie įstaigoje dirba trumpesnę laiką (iki 5 m.) buvo nežymiai kritiškesni vertindami įstaigos komunikacijų efektyvumą už tuos kurie dirba ilgiau (5-10 m. ir ilgiau). Tą galima buvo akivaizdžiau pastebėti tik trijuose iš aštuonių žingsnių.

Žemesnio išsilavinimo darbuotojai tris kartus dažniau naudojami teiginiu “neturiu nuomonės“ arba visai neatsakydavo į klausimus. 96 proc. darbuotojų turintys bendrą vidurinį ar profesinį išsilavinimą neatsakė į nei vieną atvirą klausimą. Galima daryti prielaidą, kad kai kurie klausimai jiems buvo sudėtingi, arba jie nebuvo informuoti apie tai arba jų tai tiesiog nedomino.

Pateikti paaiškinimai patvirtina, kad ir ketvirtoji hipotezė pasitvirtino.

4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

4.1. Išvados

Gauti tyrimo rezultatai leidžia teigti:

1. Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centro darbuotojai yra pakankamai ambicingi, siekiantys profesionalumo ir iniciatyvūs žmonės. Organizacija turi savo aiškia strategiją, joje daug dėmesio yra skiriama darbuotojams, jų gerovei, o tai leidžia našiau ir efektyviau dirbti, pasitikėti savo organizacija.

2. Ne visi darbuotojai yra pakankamai informuoti apie savo darbovietę ir apie ją žino pakankamai. Trūksta žinių apie išorinės komunikacijos priemones: spausdintus ir elektroninius leidinius, tinklalapį, lankstinukus. Žinių trūkumas ypač pastebimas Paslaugų teikiamų namuose tarnybos ir Ūkinio personalo padaliniuose.

3. Nors ir nežymiai, tačiau vidinės komunikacijos priemonės organizacijoje yra vertinamos blogiau nei išorinės (vidutiniškai 3 proc.). Ypač nepalankiai vertinamos kompiuterinės komunikacijos galimybės (intranetas, el. paštas). Sukelti nepatogumai trukdo darbuotojų darbui, mažina veiklos efektyvumą, kenkia darbo kokybei.

4. Darbuotojai palankiausiai vertina informavimą apie padalinių atliekamus darbus, visos organizacijos atliekamus darbus ir galimybę pasikonsultuoti. Mažiau palankiai vertina informavimą apie numatomus pokyčius, galimybę išsakyti savo nuomonę.

5. Darbuotojai palankiausiai vertina bendravimą su klientais, administracija, lankytojais. Bendra darbo atmosfera taip pat vertinama palankiai. Mažiau palankiai atsiliepiama apie santykius su kitais padaliniais ir su Socialinės paramos skyriumi.

6. Darbuotojai patenkinti organizacijos suteikiamomis iniciatyvos galimybėmis, bet kartu, netiesiogiai parodo, kad jie norėtų turėti galimybę užimti svarbesnes pareigas, bendrauti su vadovais, kolegomis, tartis ir patarti.

7. Daugumai darbuotojų patinka ir dirbti organizacijoje, tačiau daugumos netenkina darbo užmokestis.

8. Darbuotojai daugiausiai darbui reikalingos informacijos gauna personalinės komunikacijos pagalba, t.y. iš pokalbių su tiesioginiu vadovu, bendradarbiais, gandų.

9. Ateityje darbuotojai norėtų darbui reikalingos informacijos daugiausiai gauti taip pat iš personalinės komunikacijos ir norėtų turėti geresnes galimybes naudotis technologinėmis vidaus komunikacijos priemonėmis, ypač išskirdami el. pašta.

10. Didžiausią įtaką vidaus komunikacijos proceso vertinimui turi centro padalinių darbo specifika. Nepalankiausiai vidaus komunikacijos procesą vertina Paslaugų teikiamų namuose padalinio ir Ūkinio personalo darbuotojai.

11. Darbuotojai, kurie įstaigoje dirba trumpesnę laiką (iki 5 m.) yra nežymiai kritiškesni vertindami įstaigos komunikacijų efektyvumą už tuos kurie dirba ilgiau (5-10 m. ir ilgiau).

12. Žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai pasyviau dalyvavo tyrime. Dažniau naudojo teiginius „neturiu nuomonės“ arba visai neatsakydavo į klausimus.

4.2. Rekomendacijos

Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centro vadovybei rekomenduojama:

1. Pristatyti ir paaiškinti visiems darbuotojams organizacijos išorinės komunikacijos strategiją ir taktiką (leidinius, priemones), net tuo atveju, kai tai visai neliečia jų tiesioginio darbo.

2. Ieškoti galimybių kompiuterinės komunikacijos galimybėms plėtoti: pakeisti turimus senus kompiuterius naujais, įsigyti daugiau kompiuterių, sudaryti galimybę naudotis darbuotojams internetu ir elektroniniu paštu turint bent po vieną prieigą kiekviename padalinyje.

3. Įrengti vietas skirtas rūkymui. Aptarti su darbuotojai kaip galima būtų pagerinti vietas, kur galima pavalgyti, išgerti kavos.

4. Operatyviai informuoti darbuotojus apie numatomus pokyčius. Užtikrinti maksimaliai skaidrų sprendimų priėmimą, sudarant galimybes visiems darbuotojams išsakyti savo nuomonę svarbiais klausimais organizuojant pasitarimus, „mini konferencijas“, susirinkimus, įrengiant pasiūlymų, pastabų dėžutes įstaigoje.

5. Užtikrinti glaudesnę bendravimą, apsikeitimą reikiama informacija tarp padalinių ir savivaldybės Socialinės paramos skyriaus .

6. Sukurti aiškią darbuotojų motyvacinę sistemą, kuri leistų jiems pasijusti svarbiais ir skatintų dirbti geriau ir efektyviau.

7. Gerinti įstaigos moralinį psichologinį klimatą, skiriant daugiau dėmesio bendravimo įgūdžių ugdymui.

8. Organizuoti bent 2 renginius per metus, kuriuose būtų pakviesti dalyvauti visų padalinių darbuotojai.

9. Užtikrinti tolygų visų padalinių darbuotojų informacijos prieinamumą.

10. Siekiant kontroliuoti, kaip įgyvendinami iškelti vidaus komunikacijos trūkumai, būtina vykdyti vidaus komunikacijos auditą sistemingai. Pakartotinį auditą atlikti po 1 metų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aleliūnas I. Informacijos vertinimas naudojant marketingo tyrimų metodus// <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/16/str8.html>, prisijungimo laikas: 2006-08-05.
2. Auditing internal communications// <http://www.Irca.org/inform/issue8/APG.htm>, prisijungimo laikas: 2006-07-19.
3. Barbie E. Keiser. Conducting a communications audit// <file:///C:/Documents%20and%20Settings/sps/Local%20Settings/Temporary%20Internet%20Files/Content.IE5/YHFC9WBM/283,24,Findings,conclusions,andrecommendations>, prisijungimo laikas: 2006-08-03.
4. Baršauskienė V., B.Janulevičiūtė - Ivaškevičienė ir kt. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005.
5. Baršauskienė V. Dalykinė komunikacija, Kaunas: Technologija, 2002.
6. Brenda Townsend Hall. Communications audit: How can it help you?// http://www.sideroad.com/Business_Communication/communications-audit.html, prisijungimo laikas: 2006-06-24.
7. Communications audit// <http://www.interchangegroup.com/communicationsaudit/details.pdf>, prisijungimo laikas: 2006-07-14.
8. Communications audits overview// http://www.guidestarco.com/surveys_consulting/communications_audits/index.html, prisijungimo laikas: 2006-06-16
9. Darbuotojų motyvacija dirbti//<http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv.>, prisijungimo laikas: 2006-11-02.
10. Downs C. W. Communication audits. Glenview, IL: Scott, Foresman, & Company, 1988.
11. Frey, L. R., Botan, C. H., & Kreps, G. L. Investigating communication: An introduction to research methods. Boston: Allyn & Bacon, 2000.
12. Frequently asked questions (FAQs) About the internal audit profession http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=5402#2__Why_should_an_organization_have_internal_auditing_, prisijungimo laikas: 2006-08-02.
13. Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. Kaunas; Technologija, 2002. P. 79-94.
14. Internal audit's new role//<http://www.aiepa.org/pubs/jofa/sep2004/harring.htm>, prisijungimo laikas: 2006-06-24.
15. Internal communications audit and recommendations// <http://www.campus.manchester.ac.uk/medialibrary/internal-comms/internal-comms-audit.pdf>, prisijungimo laikas: 2006-06-14.

16. Internal communications audit report- executive summary // http://www.shef.ac.uk/content/1/c6/03/03/10/Internal_Communication_Audit_FindingsEXECSUMMARY.doc, prisijungimo laikas: 2006-07-16.
17. James A.F.Stoner, R.Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr.Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.P. 514-542.
18. John Fiske. Įvadas į komunikacijos studijas. Vilnius: Baltos lankos, 1998.
19. Majauskas S. Komunikacijos svarba// <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c6bdf0b5275c?vbanga2=5f2772000343032dedd413642d2dabcb>, prisijungimo laikas: 2006-09-15.
20. Owen Hargie and Dennis Tourish. The Handbook of Communication Audits for Organisations. Rautledge: Taylor &Francis Group, 2000.
21. Stephen P.Robbins. Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
22. Šulcienė I. Šiuolaikinės vidinės komunikacijos priemonės - jūsų kūryba// http://www.teisescentras.lt/readarticle.php?article_id=117-56k, prisijungimo laikas: 2006-07-20.
23. Tamošaitytė A."TNS Gallup“ tyrimas// http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_166, prisijungimo laikas: 2006-11-03.
24. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma litera, 2003.
25. Tips & Techniques: The communications audit//
26. Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas: VDU, 1998. http://www.prsa.org/_resources/resources/commaudit.asp, prisijungimo laikas: 2006-06-14.
27. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Прогресс, 1989.
28. Аудит системы внутренних коммуникаций // <http://www.united-minds.ru/audit/index.php?subaction=showfull&id=1110809067&a>, prisijungimo laikas: 2006-05-16.
29. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ЮНИТИ, 1999.
30. Бардин А. Что такое коммуникационный аудит// http://www.eastproject.ru/public_detail.php?ArtId=8., prisijungimo laikas: 2006-05-10.
31. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. М.: Прогресс, 2001.
32. М. Мейер. Почему ваши подчинённые относятся к работе с прохладцей? // ЭКО. 2003, № 4, С. 12-16.
33. Пригожин А. И. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995.
34. PR и информационные потоки // <http://www.knm.ru/?=news&b=73650>, prisijungimo laikas: 2006-11-02.

35. Шарков Ф.И. Теория коммуникаций. М.: «РИП- холдинг», 2004.

SANTRAUKA

Vidaus komunikacijų auditas Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centre.

Komunikacija, vidaus auditas, procesas, strategija, įvaizdis, lojalumas, motyvacija, efektyvumas, socialinių paslaugų centras.

Komunikacijų auditas – nuoseklus ir sistemingas organizacijos komunikacijos įvertinimas, kuriuo siekiama nustatyti, kas funkcionuoja nepriekaištingai, o ką reikėtų patobulinti.

Vakarų šalyse vidaus auditas, tiriantis komunikacijos procesus, yra gerai žinomas ir plačiai taikomas kompanijų darbui gerinti, įvaizdžiui stiprinti, darbuotojų lojalumui didinti. Lietuvoje šis reiškinys yra dar naujas, turintis labai mažai praktinių pavyzdžių. Šis darbas ir yra vienas iš tokių praktinių pavyzdžių, kuriuo siekiama išsiaiškinti komunikacijos problemas Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centre ir pateikti išvadas bei pasiūlymus kurie pagerintų komunikavimo ir pačios įstaigos veiklą.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas anketinės apklausos metodas. Įstaigoje dirba 50 darbuotojų ir visi jie atsakė į pateiktus klausimus.

Gauti rezultatai leidžia daryti išvadas, kad Švenčionių rajono Socialinių paslaugų centro darbuotojai yra pakankamai ambicingi, siekiantys profesionalumo ir iniciatyvūs žmonės. Organizacija turi savo aiškią strategiją, joje daug dėmesio yra skiriama darbuotojams, jų gerovei, o tai leidžia našiau ir efektyviau dirbti, pasitikėti savo organizacija.

Tačiau ne visi darbuotojai yra pakankamai informuoti apie savo darbovietę ir apie ją žino pakankamai. Menkos kompiuterinės komunikacijos galimybės trukdo darbuotojų darbui, mažina veiklos efektyvumą, kenkia darbo kokybei. Darbuotojai norėtų būti geriau informuoti apie numatomus pokyčius, turėti galimybę išsakyti savo nuomonę, užimti svarbesnes pareigas, bendrauti su vadovais, kolegomis, tartis ir patarti.

Didžiausią įtaką vidaus komunikacijos proceso vertinimui turi centro padalinių darbo specifika ir darbuotojų darbo stažas įstaigoje.

Siekiant kontroliuoti, kaip įgyvendinami iškelti vidaus komunikacijos trūkumai, būtina vykdyti vidaus komunikacijos auditą sistemingai, nes nesprendžiamos problemos mažina veiklą efektyvumą, kenkia darbo kokybei.

SUMMARY

The Internal Communication Audit in the Social Service Centre of Svencionys district. Communication, internal audit, process, strategy, image, loyalty, motivation, efficiency, social service centre.

Communication audit is a consistent and systematic evaluation of organization communication aiming to establish what is operating perfectly and what needs an improvement.

In Western countries internal audit searching communication processes is very well known and widely applied to improve the functions of organization work and their image as well as to increase the loyalty of employees. In Lithuania this phenomenon is quite new and has few practical examples. This work is one of these practical examples aiming to ascertain communication problems in The Social Service Centre of Svencionys district and to give conclusions and suggestions that can improve the communication and the functions of the organization itself.

A questionnaire method was applied to perform a research. The institution employs 50 people and all of them were interviewed.

The results lead to the conclusions that the employees of The Social Service Centre of Svencionys district are quite ambitious and enterprising as well as striving for regularity. The organization has a definite strategy paying great attention to the employees and their wellbeing what allows to work more effectively and place confidence in the organization.

However, not all employees are not informed enough about their workplace and know everything about it. Poor potential of computer communication impedes the work of employees, decreases its effectiveness and undermines the work quality. The employees would like to be more informed about intended changes and have a chance to express their opinion, get a more important position, communicate with managers, colleagues, consult and give advice.

The peculiarities of work and employees' work experience in the institution of the centre departments have the greatest impact on the evaluation of internal communication process.

In order to control how the drawbacks of internal communication are being implemented it is necessary to perform the communication audit regularly, because unsolved problems reduce the effectiveness and impede the work quality.

PRIEDAI

Mielas Kolega!

Prašome Jūsų dalyvauti tyrime ir įvertinti Jūsų įstaigos veiklą, bendravimą ir pasikeitimą informacija, veiklos pristatymą visuomenei. Šio tyrimo duomenų pagrindu bandysime gerinti komunikacijos procesą ir administravimą, mažinti bereikalingos, perteklinės informacijos srautus, pateikiamos informacijos apimtį, o jos pateikimo formas ir būdus priderinti prie Jūsų poreikių.

Mes visi siekiame, kad organizacijoje būtų įdomu, lengva ir malonu dirbti, kad mūsų darbo rezultatai būtų suprantami ir įvertinami visuomenės. Tam būtinos mūsų bendros pastangos. Todėl prašome paaukoti šiek tiek laiko ir atsakyti į šiose anoniminėse anketose pateiktus klausimus.

A. Teisingą atsakymą apveskite rutuliuku.

<p>1. Jūsų lytis</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vyras 2. Moteris 	<p>2. Jūsų amžius</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. iki 25 m. 2. 25 – 35 m. 3. 36 – 45 m. 4. 46 – 55 m. 5. vyresnis (-ė) nei 55 m. 	<p>3. Prie kokios grupės darbuotojų Jūs priskiriamas?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Padalinio vadovų 2. Socialinių darbuotojų 3. Ūkinio ir pagalbinių personalo
--	--	---

<p>4. Jūsų išsilavinimas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 01. Nepilnas vidurinis 02. Bendras vidurinis 03. Specialus vidurinis (profesinis) 04. Aukštesnysis 05. Aukštasis neuniversitetinis 06. Aukštasis universitetinis 	<p>5. Jūsų bendras darbo stažas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. iki 5 m. 2. 5 – 10 m. 3. 11 - 15 m. 4. daugiau nei 15 m. 	<p>6. Jūsų darbo stažas įmonėje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. iki 5 m. 2. 5 - 10 m. 3. daugiau nei 10 m.
--	--	---

B Lentelėje yra pateiktas pagrindinių komunikacijos priemonių sąrašas. Prašome pažymėti, kaip Jūs vertinate kai kuriuos informacijos pateikimo ir bendravimo būdus bei priemones Jūsų organizacijoje (atitinkamą langelį pažymėti kryželiu X).

B Vertinu:

Komunikacijos priemonės	Palankiai	Neutraliai	Nepalankiai	Neturiu nuomonės	
Įstaigos struktūra					7
Užrašas prie įėjimo					8
Reklama					9
Spausdinti leidiniai					10
Tinklapis					11
Lankstinukai					12
Elektroniniai leidiniai					13
Kompiuterinės komunikacijos galimybės (Internetas, el.paštas)					14
Skelbimų lentos					15
Direktoriaus įsakymai					16
Ataskaitos (metinės, ketvirtinės ir kt.)					17
Padalinių pasitarimai					18
Bendri organizacijos susirinkimai					19
Informacija kabinetuose					20
Užrašai ant kabinetų					21
Organizacijos patalpos (apskritai)					22
Jūsų kabinetas					23
Jūsų darbo vieta					24
Tualetai					25
Vieta, kur galima pavalgyti, išgerti kavos, pailsėti					26
Rūkyto vietos					27
Jūsų padalinio pavadinimas					28
Jūsų pareigų pavadinimas					29
Galimybė pasikonsultuoti					30
Informavimas apie visos organizacijos atliekamus darbus					31
Galimybė išsakyti savo nuomonę					32
Informavimas apie padalinio atliekamus darbus					33

Vertinu:

Komunikacijos priemonės	Palankiai	Neutraliai	Nepalankiai	Neturiu nuomonės	
Informavimas apie numatomus pokyčius					34
Bendravimo stilius (apskritai)					35
su bendradarbiais					36
su padalinio vadovu					37
su administracija					38
su klientais					39
su aptarnaujančiu personalu (pagalbiniais darbin., virėjomis ir pan.)					40
su lankytojais					41
su kitais padaliniais					42
su Socialinės paramos skyriumi					43
Bendra darbo atmosfera					44
Jūsų atsakomybės laipsnis					45
Jūsų atliekamo darbo pripažinimas darbovietėje					46
Jūsų atliekamo darbo pripažinimas visuomenėje					47
Darbo krūvis					48
Galimybė kelti kvalifikaciją					49
Atlikto darbo apskaita					50
Jūsų atliekamo darbo pobūdis					51
Galimybė pačiam priimti sprendimus					52
Kvalifikacijos kėlimo galimybių paskirstymo principai					53
Darbo atlyginimas					54
Informacijos išsamumas					55
Informacijos prieinamumas					56
Informacijos suprantamumas					57
Informacijos patikimumas					58

C. Kaip įvertintumėte komunikaciją ir bendravimą savo darbe. Pažymėkite, kaip sutinkate su šiais, lentelėje pateiktais, teiginiais (kryželiu atitinkamame langelyje X):

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies	Nesu- tinku	Neturiu nuo- monės	
Mano santykiai su įstaigos vadovu yra geri					59
Aš pasitikiu įstaigos vadovu					60
Bendraudamas su darbuotojais mūsų vadovas yra nuoširdus					61
Aš pasitikiu savo tiesioginiu vadovu					62
Aš pasitikiu savo bendradarbiais					63
Mano tiesioginis vadovas yra draugiškas su pavaldiniais					64
Mano tiesioginis vadovas yra sąžiningas su darbuotojais					65
Mano tiesioginis vadovas mane išklauso, aš galiu jam pasiguosti kai nesiseka					66
Mano tiesioginis vadovas pagiria mane už gerai atliktą darbą					67
Aš prisidedu prie įstaigos tikslų įgyvendinimo					68
Aš turiu teisę pasisakyti dėl sprendimų, kurie liečia mano darbą					69
Mano tiesioginis vadovas supranta mano darbo problemas					70
Aš galiu daryti įtaką savo padalinio darbui					71
Prieš priimdamas sprendimą mano padalinio vadovas tariasi su darbuotojais					72
Aš galiu prieštarauti savo tiesioginiam vadovui					73
Mūsų įstaigoje yra skatinamos skirtingos nuomonės					74
Mano galimybės užimti reikšmingesnes pareigas yra geros					75
Susirinkimai dažniausiai organizuojami, kad būtų išgirsta darbuotojų nuomonė					76
Įstaigoje teisingai paskirstomos galimybės kelti kvalifikaciją					77
Mūsų įstaigoje pripažįstamas ir įvertinamas geras darbas					78

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies	Nesu- tinku	Neturiu nuo- monės	
Mūsų įstaigoje rūpinamasi, kad darbuotojams būtų gerai					79
Mūsų įstaigos moralinis psichologinis klimatas yra geras					80
Mūsų įstaigoje aš jaučiuosi saugiai					81
Mūsų įstaigoje stengiamasi bendrauti ir pateikti informaciją					82
Jei norėčiau galėčiau lengvai pereiti į kitą padalinį					83
Mano darbas yra geras					84
Mano padėtis organizacijoje yra gera					85
Mano atlyginimas yra geras					86
Dirbti įstaigoje yra labai gerai					87
Įstaigoje dirbti geriau, nei kitur					88
Labai lengva paaiškinti, kokius darbus atlieka įstaiga					89
Lengva parodyti, kokie naudingi visuomenei įstaigos atliekami darbai					90
Visuomenėje suprantamos įstaigos atliekamos funkcijos					91
Įstaigos veikla gerai vertinama bendruomenėje					92
Įstaigos veikla gerai vertinama savivaldybės administracijos					93
įstaigoje atliekamos funkcijos yra labai reikalingos bendruomenei					94
įstaiga puikiai atlieka savo funkcijas					95
įstaigoje vyksta nemažai šventinių bei pramoginių renginių					96
aš visada dalyvauju renginiuose					97

D. Pažymėkite, kaip sutinkate su šiais, lentelėje pateiktais, teiginiais (kryželiu atitinkamame langelyje X):

98. Kiek svarbios Jūsų darbui informacijos:

	priimate iš šių kanalų dabar?					norėtumėte gauti iš šių kanalų ateityje?				
	Labai mažai	Mažai	Pakan-kamai	Daug	Labai daug	Labai mažai	Maža	Pakan-kamai	Daug	Labai daug
Pokalbio su savo tiesioginiu vadovu metu										
Pokalbio su bendradarbiais metu										
Telefoninių pokalbių su savo tiesioginiu vadovu metu										
Rašytine informacija gauta iš tiesioginio vadovo										
Iš gandų										
Ministerijos pranešimų										
Rajono savivaldybės pranešimų										
Spaudos										
El. paštu										
Internetu										

E Atsakydami į atvirus klausimus įrašykite savo atsakymus nurodytoje vietoje.

99. Prašome parašyti kokioms komunikacijoms teikiate prioritetą?

100. Kaip Jums gauta informacija padeda dirbti?

101. Ar Jūsų manymu komunikacija įstaigoje yra:

- 01. Efektyvi
- 02. Neefektyvi

102. Ką Jūsų įstaigoje būtinai reikėtų pakeisti, patobulinti, kad komunikacija būtų geresnė?

103. Kaip manote, ar per 12 artimiausių mėnesių kas nors pasikeis įstaigoje komunikacijų srityje?

- 01. Taip
- 02. Ne

104. Jei pasikeis, tai kas?

105. Ką Jūs pats (-i) per artimiausius 12 mėnesių ketinate pakeisti savo darbo vietoje siekiant pagerinti

įstaigos komunikaciją.

DĖKOJAME UŽ BENDRADARBIAVIMĄ.

VARTOTŲ SAŲOKŲ ŽODYNĖLIS

Aktyvios išorinės komunikacijos priemonės, tai tokios priemonės, kurios pristato organizaciją visuomenei.

Aktyvios vidinės komunikacijos priemonės, tai tokios priemonės, kurios yra skirtos visos organizacijos formaliai komunikacijai užtikrinti.

Etosas – (gr. – ethos – paprotys, įprotis, būdas), socialinės grupės priimtų normų, reguliuojančių narių elgesį, visuma.

Fokuso grupė – tyrimo technika, kuri skatina grupę iš 8-12 asmenų laisvai svarstyti savo visas problemas, išreikšti jausmus, emocijas, dalintis sunkumais, pergyvenimais, dvejonėmis, baimėmis, iškelus grupei konkrečią temą, problematiką, klausimą. Šis metodas yra idealus vykdant „smegenų šturmą“, norint gauti naujų idėjų, sprendimo būdų ir pan.

Formalus komunikacijos kanalas – komunikacijos priemonė, patvirtinta ir, ko gero, kontroliuojama vadovų.

Gandų grandinės – įvairūs būdai, kuriais organizacijoje vyksta neformalioji komunikacija.

Gavėjas – asmuo, kuris suvokia siuntėjo pranešimą.

Grižtamasis ryšys – gavėjo reakcija į gautą žinią.

Horizontalioji komunikacija – komunikacija tarp organizacijos grandžių, paprastai labiau priklausanti nuo darbo srauto, o ne nuo komandų grandinės.

Informacijos nuosavybė – tam tikrų individų disponavimas tam tikra informacija ir žiniomis apie savo darbą.

Iškodavimas – pranešimo interpretavimas ir pavertimas suprantama informacija.

Išorinė komunikacija perduoda informaciją tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos.

Kanalas – formali komunikacijos priemonė tarp siuntėjo ir gavėjo.

Komunikacija – (lot. Communicatio – pranešimas) turi dvi pagrindines reikšmes:

1. susisiekimas (transportas, ryšiai); 2. bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais.

Komunikavimo procesas – etapai tarp šaltinio ir gavėjo, dėl kurių perduodama ir suprantama prasmė.

Motyvacija – noras ką nors padaryti sąlygojamas šio veiksmo gebėjimu patenkinti kokį nors žmogaus poreikį.

Neformalioji komunikacija – paprastai oficialiai nesankcionuota komunikacija organizacijos viduje.

Organizacija – formali, planinga ir koordinuojama struktūra, kurią sudaro du ar daugiau žmonių, siekiančių bendro tikslo.

Organizacijos kultūra – bendros prasmės organizacijos nariams sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų.

Organizacijos struktūra – kaip darbai formaliai suskirstomi, sugrupuojami ir koordinuojami.

Pasyviomis komunikacijos priemonėmis - tokios priemonės, kurios naudojamos informacijai gauti ne aktyviųjų komunikacijos priemonių pagalba.

Persiuntimas – tai procesas, kai siuntėjas yra pasiruošęs išsiųsti žinią ir šiam procesui parenka geriausią kanalą bei juo pasinaudoja.

Pranešimas – užkoduota informacija, kurią siuntėjas perduoda gavėjui.

Publikos - atskirų žmonių grupės: klientų, darbuotojų, partijų, nevyriausybinių organizacijų, žiniasklaidos ir kt.

Siuntėjas – komunikacijos iniciatorius.

Stresas – dinamiška būseną, kurioje žmogus susiduria su galimybe, apribojimais ar reikalavimais, susijusiais su tuo, ko jis trokšta, o šio troškimo rezultatas laikomas ir neužtikrintu ir svarbiu.

Trianguliacija - procesas, kada rezultatai, gauti naudojant vieną priemonę, tikrinami kitų metodų pagalba.

Triukšmas – visa, kas trukdo, iškraipo, kliudo ar silpnina komunikaciją.

Užkodavimas – informacijos pavertimas simbolių seka siekiant komunikacijos.

Valdžios struktūra – kontrolės hierarchija organizacijos viduje.

Vertikalioji komunikacija – bet kuri komunikacijos rūšis, kai informacija keliauja organizacijos komandų grandine aukštyn arba žemyn.

1 lentelė. Darbuotojų santykių su vadovais vertinimas

Teiginiai	<i>Sutinku</i>		<i>Iš dalies</i>		<i>Nesutinku</i>		<i>Neturi nuomonės</i>		<i>Neatsakė</i>	
	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)
<i>Mano santykiai su įstaigos vadovu yra geri</i>	46	92	3	6	0	0	1	2	0	0
<i>Aš pasitikiu įstaigos vadovu</i>	46	92	4	8	0	0	0	0	0	0
<i>Aš pasitikiu savo tiesioginiu vadovu</i>	44	88	6	12	0	0	0	0	0	0
<i>Aš pasitikiu savo bendradarbiais</i>	33	66	17	34	0	0	0	0	0	0
<i>Mano tiesioginis vadovas yra draugiškas su pavaldiniais</i>	42	84	5	10	1	2	2	4	0	0
<i>Mano tiesioginis vadovas yra sąžiningas su darbuotojais</i>	44	88	5	10	1	2	0	0	0	0
<i>Mano tiesioginis vadovas mane išklauso ir aš galiu jam pasiguosti kai nesiseka</i>	48	96	2	4	0	0	0	0	0	0
<i>Mano vadovas pagiria mane už gerai atliktą darbą</i>	35	70	14	28	0	0	1	2	0	0
<i>Bendraudama su darbuotojais mūsų vadovas yra nuoširdus</i>	42	84	3	6	2	4	5	10	0	0
<i>Vidurkis</i>	42	84	7	14	0,3	0,5	0,5	1	0	0

2 lentelė. Darbuotojų iniciatyvos galimybių vertinimas

Teiginiai	<i>Sutinku</i>		<i>Iš dalies</i>		<i>Nesutinku</i>		<i>Neturi nuomonės</i>		<i>Neatsakė</i>	
	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)
<i>Aš prisidedu prie organizacijos tikslų įgyvendinimo</i>	42	84	6	12	0	0	2	4	0	0
<i>Aš turiu teisę pasisakyti dėl sprendimų, kurie liečia mano darbą</i>	43	86	0	0	5	10	2	4	0	0
<i>Mano tiesioginis vadovas supranta mano darbo problemas</i>	41	82	16	32	1	2	1	2	0	0
<i>Aš galiu daryti įtaką savo padalinio darbui</i>	32	64	16	32	1	2	1	2	0	0
<i>Prieš priimdamas sprendimą mano padalinio vadovas tariaisi su darbuotojais</i>	28	56	15	30	2	4	0	0	5	10
<i>Aš galiu prieštarauti savo tiesioginiam vadovui</i>	33	66	14	28	2	4	1	2	0	0
<i>Mūsų organizacijoje yra skatinamos skirtingos nuomonės</i>	33	66	9	18	1	2	3	6	4	8
<i>Mano galimybės užimti reikšmingesnes pareigas yra geros</i>	17	34	13	26	14	28	6	12	0	0
<i>Susirinkimai dažniausiai organizuojami, kad išgirsti darbuotojų nuomonę</i>	44	88	4	8	0	0	2	4	0	0
<i>Vidurkis</i>	35	70	10	21	3	6	2	4	1	2

3 lentelė. Pasitenkinimo, saugumo vertinimas

Teiginiai	<i>Sutinku</i>		<i>Iš dalies</i>		<i>Nesutinku</i>		<i>Neturi nuomonės</i>		<i>Neatsakė</i>	
	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)
<i>Organizacijoje pripažįstamas ir įvertinamas geras darbas</i>	37	74	10	20	2	4	1	2	0	0
<i>Organizacijoje rūpinamasi, kad darbuotojams būtų gerai</i>	37	74	10	20	3	6	0	0	0	0
<i>Jei norėčiau galėčiau lengvai pereiti į kitą padalinį</i>	13	26	16	32	16	32	5	10	0	0
<i>Mūsų įstaigoje stengiamasi bendrauti ir pateikti informaciją</i>	42	84	7	14	1	2	0	0	0	0
<i>Mūsų įstaigoje aš jaučiuosi saugiai</i>	23	46	20	40	2	4	1	2	4	8
<i>Mūsų įstaigoje moralinis psichologinis klimatas yra geras</i>	27	54	10	20	5	10	4	8	4	8
<i>Vidurkis</i>	30	60	12	24	5	10	2	4	1	3

4 lentelė. Organizacijos vertinimas

Teiginiai	<i>Sutinku</i>		<i>Iš dalies</i>		<i>Nesutinku</i>		<i>Neturi nuomonės</i>		<i>Neatsakė</i>	
	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)
<i>Labai lengva paaiškinti kokius darbus atlieka įstaiga</i>	40	80	10	20	0	0	0	0	0	0
<i>Lengva parodyti, kokie naudingi visuomenei įstaigos atliekami darbai</i>	36	72	8	16	4	8	2	4	0	0
<i>Visuomenėje suprantamos įstaigos atliekamos funkcijos</i>	38	76	10	20	1	2	1	2	0	0
<i>Įstaigos veikla yra gerai vertinama bendruomenėje</i>	34	68	12	24	2	4	2	4	0	0
<i>Įstaigos veikla yra gerai vertinama savivaldybės administracijos</i>	34	68	3	6	3	6	10	20	0	0
<i>Įstaigos atliekamos funkcijos yra labai reikalingos bendruomenei</i>	46	92	4	8	0	0	0	0	0	0
<i>Įstaiga puikiai atlieka savo funkcijas</i>	39	78	8	16	2	4	1	2	0	0
<i>Vidurkis</i>	38	76	8	16	2	3	2	5	0	0

5 lentelė. Kiek svarbios darbui informacijos darbuotojai priima iš šių kanalų dabar

Komunikacijos kanalai	<i>Labai mažai</i>		<i>Mažai</i>		<i>Pakankamai</i>		<i>Daug</i>		<i>Labai daug</i>	
	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)
<i>Pokalbio su savo tiesioginiu vadovu metu</i>	2	4	0	0	10	20	20	40	18	36
<i>Pokalbio su bendradarbiais metu</i>	0	0	4	8	28	56	12	24	6	12
<i>Telefoninių pokalbių su savo tiesioginiu vadovu metu</i>	4	8	6	12	21	42	19	38	0	0
<i>Rašytine informacija gauta iš tiesioginio vadovo</i>	2	4	2	4	32	64	10	20	4	8
<i>Iš gandų</i>	5	10	16	32	16	32	8	16	5	10
<i>Ministerijos pranešimų</i>	14	28	8	16	24	48	2	4	2	4
<i>Rajono savivaldybės pranešimų</i>	10	20	10	20	22	44	8	16	0	0
<i>Spaudos</i>	6	12	10	20	28	56	6	12	0	0
<i>El. paštu</i>	24	48	6	12	12	24	8	16	0	0
<i>Internetu</i>	22	44	6	12	13	26	7	14	2	4

6 lentelė. Kiek svarbios darbui informacijos darbuotojai norėtų gauti iš šių kanalų ateityje

Komunikacijos kanalai	<i>Labai mažai</i>		<i>Mažai</i>		<i>Pakankamai</i>		<i>Daug</i>		<i>Labai daug</i>	
	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)	Daly- vių sk.	Proc. (%)
<i>Pokalbio su savo tiesioginiu vadovu metu</i>	0	0	0	0	18	36	20	40	12	24
<i>Pokalbio su bendradarbiais metu</i>	0	0	0	0	30	60	12	24	8	16
<i>Telefoninių pokalbių su savo tiesioginiu vadovu metu</i>	0	0	2	4	34	68	12	24	2	4
<i>Rašytinė informacija gauta iš tiesioginio vadovo</i>	0	0	0	0	36	72	14	28	0	0
<i>Iš gandy</i>	10	20	28	56	10	20	2	4	0	0
<i>Ministerijos pranešimų</i>	0	0	2	4	36	72	12	24	0	0
<i>Rajono savivaldybės pranešimų</i>	0	0	2	4	32	64	12	24	4	8
<i>Spaudos</i>	2	4	0	0	25	50	19	38	4	8
<i>El. paštu</i>	2	4	0	0	26	52	14	28	8	16
<i>Internetu</i>	2	4	0	0	32	64	6	12	10	20